

SOMMAIRE

Introduction

~~1. Présentation du CRM: l'obsession du client~~

~~1.1. La relation client : du Marketing de masse au Marketing relationnel~~

1.1.1. Historique de la relation client : d'une orientation produit à une orientation client

1.1.2. La relation client aujourd'hui : une nouvelle prise de conscience de la place du client

1.1.3. Les enjeux et avantages de la relation client

~~1.2. Les fondements du CRM~~

1.2.1. La dynamique du CRM

1.2.2. Les 3 parties du CRM

1.2.3. Les "briques" du CRM

~~1.3. Du CRM à l'E-CRM : Marché et acteurs~~

1.3.1. Le Marché du CRM

1.3.2. Des acteurs nombreux

1.3.3. CRM et E-CRM

~~2. Mettre du "E" dans son CRM~~

~~2.1. L'E-CRM : Internet, nouveau canal privilégié de la relation client~~

2.1.1. En quoi Internet change la donne pour les entreprises?

2.1.2. E-CRM : un nouveau canal privilégié pour le Marketing one to one

2.1.3. Qu'apporte la technologie Internet à la gestion de la relation client ?

~~2.2. Les nouveaux canaux ouverts par l'E-CRM~~

2.2.1. Les sites à l'écoute des clients : la personnalisation

2.2.2. L'Extranet : ouvrir l'entreprise à ses clients

2.2.3. L'E-Mail : un vecteur important de communication

2.2.4. Les Web-Call Centers : l'alliance de la téléphonie et du Web

~~3. L'E-CRM, le graal du CRM ?~~

~~3.1. L'E-CRM : une révolution du CRM ?~~

3.1.1. Un bémol à cette révolution ?

3.1.2. L'E-CRM : une extension du CRM

3.1.3. L'E-CRM complexifie le CRM

~~3.2. Une technologie risquée et complexe à mettre en place~~

3.2.1. Un investissement important

3.2.2. Un risque d'échecs élevé

3.2.3. Des causes d'échecs nombreuses

~~3.3. Comment adopter une stratégie d'E-CRM et éviter les principales causes d'échecs ?~~

3.3.1. Comment éviter les principales causes d'échecs ?

3.3.2. Les règles d'or à respecter pour un projet CRM et E-CRM

3.3.3. Les étapes à ne pas omettre pour établir une stratégie d'E-CRM

Conclusion

Glossaire

Bibliographie

Introduction

Dans notre société, l'information est devenue un élément à la fois stratégique pour développer les activités, et essentiel pour assurer un avantage concurrentiel (optimisation des coûts, meilleure satisfaction client...) aux entités qui savent l'utiliser. C'est ce constat qui explique pourquoi les entreprises cherchent aujourd'hui à mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performants.

De même, la satisfaction du client est plus que jamais au centre des préoccupations des entreprises et se concrétise par une gestion personnalisée de la relation client : comprendre les clients et leurs attentes, les fidéliser, les inciter à consommer davantage. Le CRM, Customer Relationship Management (GRC en français) a pour objet d'identifier, attirer et conserver les meilleurs clients et d'en retirer chiffre d'affaire et rentabilité.

Ainsi le CRM englobe l'ensemble des activités et des processus que doit mettre en place une entreprise pour interagir avec ses clients et ses prospects afin de leur fournir des produits et des services adéquats au bon moment. Les entreprises ont de plus en plus recours à une approche de type de CRM, afin de se

différencier. En effet, la banalisation de l'offre, une exigence accrue du client conduisent les entreprises à faire évoluer leur offre dans le sens d'une plus grande personnalisation. Afin de parvenir à cet objectif, l'entreprise est tenue de s'adapter à la profusion des canaux d'accès parallèles et en particulier Internet.

L'arrivée des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication a en effet un impact très important sur les attitudes et les stratégies des entreprises face au CRM. Si bien que l'on peut se demander si l'E-CRM, la gestion de la relation client par Internet constitue une véritable révolution pour le CRM.

L'E-CRM est-il un simple prolongement du CRM ou une véritable révolution ? Qu'est ce que le CRM ? En quoi Internet change la donne ? Pourquoi parle t'on du E-CRM ? Que peut-on attendre du CRM et de l'E-CRM ?

1. Présentation du CRM: l'obsession du client

La gestion de la relation client a pour but de mettre le client au centre des préoccupations. Ainsi après avoir vu comment les entreprises ont pris peu à peu conscience de l'importance du client, nous étudierons les fondements du CRM, ses enjeux, et son marché.

1.1. La relation client : du Marketing de masse au Marketing relationnel

La formule des 4 P qui a fait école dans les années 70 : prix, place, produit et promotion fait désormais place aux 4 C : Client, coût, communication, confort. Ainsi nous avons assisté à une véritable mutation du marketing.

1.1.1. Historique de la relation client : d'une orientation produit à une orientation client

1.1.1.1. L'ère préindustrielle : relation de proximité

L'ère préindustrielle s'est terminée plus ou moins récemment selon les secteurs. Pour prendre l'exemple du commerce, l'apparition des grandes surfaces, les concentrations des centrales d'achat et les pressions concurrentielles sur les petits commerces ont débuté il y a quelques dizaines d'années.

Auparavant, le commerce à destination du grand public était avant tout bâti sur un modèle de valeurs de proximité, de fonds de commerce à taille humaine et de relations personnelles, pour ne pas dire de voisinage.

1.1.1.2. Les fifties et sixties : reconstruction et push marketing

Les années 50 et 60 furent les années de la production de masse. Il fallait proposer des produits aux consommateurs pour répondre à une demande explosive. La demande était simple, l'offre devait l'être

également. Pendant cette période, les entreprises se sont essentiellement concentrées sur la création de nouveaux produits et l'élargissement de l'offre.

1.1.1.3. Les seventies : segmentation de marchés et mass markets

Les années 70 furent les années de la rationalisation. L'optimisation de la production visait à baisser les coûts de fabrication. Il fallait, par la combinaison d'une baisse des coûts, d'une amélioration des processus de vente et de la création de nouveaux moyens, toucher la clientèle et élargir la taille des marchés potentiels. Les entreprises ont commencé à segmenter les clients et ont élargi leurs gammes de produits. La vente directe des années 70 constitue un premier pas vers la relation client.

1.1.1.4. Les eighties : "consommateur" et one to many

Les années 80 furent les années de la qualité. Les exigences des consommateurs commençant à se faire sentir. Il fallait, pour satisfaire ceux-ci améliorer la qualité des produits. Les entreprises se sont lancées dans la mesure de la qualité des produits et dans le développement des services aux clients. Pendant plus de trente ans, les entreprises ont perfectionné leurs techniques de production et de gestion pour mieux connaître et maîtriser les produits. Dans la même période, elles ont évidemment développé des approches du client, mais celles-ci sont restées épisodiques et peu industrielles.

1.1.1.5. Les nineties : l'orientation client et le one to some

Depuis le début des années 90, le marché connaît une profonde modification avec l'inversion du paradigme marketing : passage d'une orientation produit à une orientation client. Les années 90 marquent le début de l'ère du client. Les bases de données client se multiplient. L'essor du marketing direct met en avant les avantages de la relation directe. Les canaux d'accès et d'information prolifèrent. Les années 90 et les années suivantes marquent un recentrage sur le client.

1.1.1.6. 2001 : l'inversion des relations client-fournisseur et le one to one

Sans aucun doute, les années 2000 marqueront l'intensification de cette tendance client avec l'émergence du concept de **marketing one to one** : une offre spécifique pour chaque client possible essentiellement grâce à l'avènement de l'Internet. Les entreprises, quelles que soient leurs secteurs d'activité, concentreront leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client. En parallèle, les nouveaux horizons ouverts par les technologies de communication et de l'information dessinent également une inversion des rôles : le consommateur jouera un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer aux distributeurs, à s'autoconseiller et à assurer lui-même son propre service client.

1.1.2. La relation client aujourd'hui : une nouvelle prise de conscience de la place du client

1.1.2.1. Mieux vaut fidéliser que conquérir

Il coûte entre 7 et 10 fois plus cher d'acquérir un client que d'en conserver un. Les sociétés perdent la moitié de leurs clients en 5 ans. Améliorer la rétention de 5 % peut doubler le profit. En effet, les travaux de Reichheld montrent les effets dramatiques de la perte de clients sur le résultat d'exploitation. Le fait de réduire le taux d'attrition de 5 % se traduit par une croissance de revenus de 75 % dans certains secteurs. Il est économiquement moins cher pour une entreprise de conserver et de fidéliser sa clientèle que de chercher à élargir ses parts de marché par une politique conquérante. Le ratio entre les deux peut atteindre un à dix selon le secteur d'activité. La santé financière de l'entreprise est d'ailleurs évaluée en fonction du nombre des clients auxquels il est attribué un "coût d'acquisition", le prix qu'il faut dépenser pour acquérir un nouveau client.

De même, que fidéliser coûte moins cher que de conquérir, la satisfaction du client est un élément essentiel face à la concurrence : 80 % des clients d'une entreprise seront contactés par un de ces concurrents (source Dataquest) ; 69 % des clients passent à la concurrence lorsqu'ils rencontrent des difficultés de service (source Serviceoff) ; 1 F dépensé en publicité rapporte 5 F. Investi en service client, il en rapporte 60 (source Creative Good).

1.1.2.2. Un virage à 180 ° : Une mutation du marketing

Pour Andersen Consulting et l'Economist Intelligence Unit, le virage à 180° correspond à un nombre croissant d'entreprises se détournant d'une organisation par lignes de produits ou divisions géographiques au profit d'une structure axée sur les segments de clients. Actuellement, seules 18 % des entreprises se sont organisées en fonction de leurs clients, mais 50 % des sociétés interrogées pensent leur emboîter le pas d'ici à 2002. 70% des entreprises interrogées pensent modifier leur approche de la relation client au cours des cinq prochaines années et se convertir au CRM.

L'enquête sur la Gestion de la Relation Client menée en Amérique du Nord, en Europe et en Asie auprès de 200 cadres dirigeants révèle les tendances suivantes : Près de 60% des entreprises interrogées ont cité la " rétention de clients " au nombre des priorités pour les cinq années à venir ; elles ne s'attachent plus tant à séduire le client qu'à le fidéliser. Les entreprises affinent de plus en plus leurs méthodes d'évaluation de la rentabilité des clients. A l'horizon 2002, la rentabilité des clients sera un critère essentiel pour près de 50% des entreprises - contre 26% aujourd'hui. Il s'agira d'évaluer non seulement la marge générée par chaque client, mais également ses attentes en matière de service et les coûts supplémentaires éventuels. A l'horizon 2002, 83% des entreprises devraient disposer de DataWarehouses contre 40% actuellement. Plus de 60% d'entre elles estiment que l'évolution du profil des clients et de leurs besoins et la demande croissante vers une plus grande personnalisation de leur offre influent très fortement sur leurs stratégies commerciales.

Cette nouvelle démarche s'appuiera sur l'évolution des technologies interactives, et notamment sur Internet, dont l'essor se confirme chaque jour. Les entreprises interrogées estiment que l'utilisation

d'Internet dans le processus de collecte d'informations sur les clients devrait croître de 430% d'ici à 2002.

1.1.2.3. Repenser les processus

Pour Andersen Consulting, les entreprises ont effectué un travail conséquent sur leurs processus de travail dans un passé proche. Malheureusement, ce n'est pas terminé, car au cours des cinq prochaines années, les sociétés de toutes tailles devront changer les processus touchant à la gestion de la relation client. Plus de 33% des réponses font état d'un plan majeur de rénovation des processus en relation avec le développement de produits et de services, les livraisons, l'identification des clients et le service après vente.

Le point important de l'approche se trouve dans la prise en compte, au niveau des processus, des valeurs et besoins des clients. Les retours et mesures d'impacts sur les clients font partie intégrante des processus bien conçus.

" Tous les clients ne naissent pas égaux. C'est en rassemblant un maximum d'informations sur leurs clients que les entreprises pourront cerner les attentes de chacun et adapter leur offre en fonction de la valeur relative du client pour l'entreprise. La généralisation d'Internet - et du commerce électronique en général - associée à un recours accru aux groupes d'étude, courrier électronique et centres d'appels, constituera pour l'entreprise un outil précieux qui l'aidera à isoler des segments de clients de plus en plus étroits, jusqu'à l'individu, au niveau du "market of one" ".

La gestion de la relation client est une discipline qui s'attache à conserver les clients les plus rentables au terme d'un processus en trois étapes : identification, séduction et fidélisation. Face à des clients exerçant sans contrainte leur liberté de choix et dont les attentes évoluent de façon imprévisible, les grandes entreprises vont mettre en œuvre une stratégie cohérente. Aujourd'hui, le mot d'ordre n'est plus de séduire à tout prix mais de fidéliser les clients les plus intéressants, quitte, si besoin est, à se désengager des clients non rentables. Concrètement, les entreprises se détournent de la démarche actuelle consistant à répartir la responsabilité du compte dans les différentes fonctions, au profit d'une approche " intégrée " de la relation client.

Commentaire de Dale RENNERT, associé chez Andersen Consulting

Plus les stratégies orientées produits/services se sophistiquent, plus la concurrence s'accroît. Dans ce contexte, la personnalisation du service client devient un avantage décisif. Cela signifie qu'il faut concentrer toute votre stratégie d'entreprise sur le client, établir une communication réciproque et construire avec lui une relation spécifique. Le marketing de masse ne suffit plus. L'objectif n'est plus seulement d'attirer et de retenir le client mais d'augmenter, à long terme, le volume d'affaires et la rentabilité qu'il génère.

Une telle stratégie induit des transformations importantes au sein de l'entreprise. La réponse réside donc dans une approche globale. La gestion de la relation client est une solution stratégique et intégrée

qui vise à développer une relation durable avec les clients rentables. Elle prend en compte l'organisation, l'évolution des processus métiers, la formation du personnel, l'implantation de solutions technologiques adaptées.

1.1.3. Les enjeux et avantages de la relation client

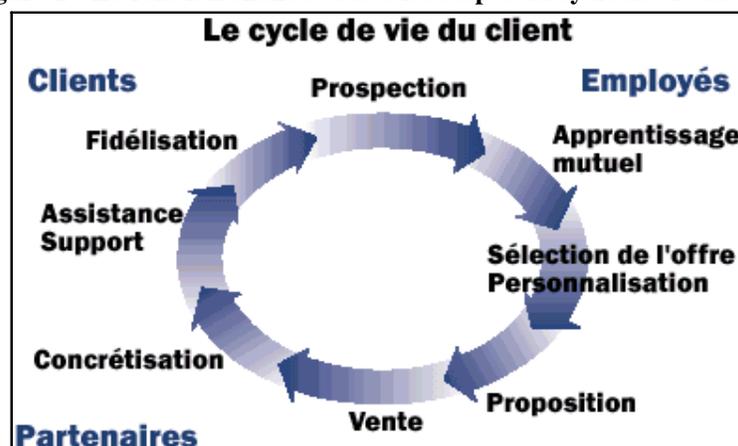
La GRC a pour objectif :

- d'optimiser les contacts
- de coordonner les processus
- de valoriser les connaissances
- de personnaliser la relation client

1.1.3.1. Les avantages de la relation client

La gestion de la relation client cherche à respecter toutes les étapes du cycle de vie du client. Cela implique de tirer parti de toutes les interactions avec les clients et prospects, pour les identifier et mieux les connaître.

Figure 1 : La relation client à toutes les étapes du cycle de vie du client



Source : Microsoft

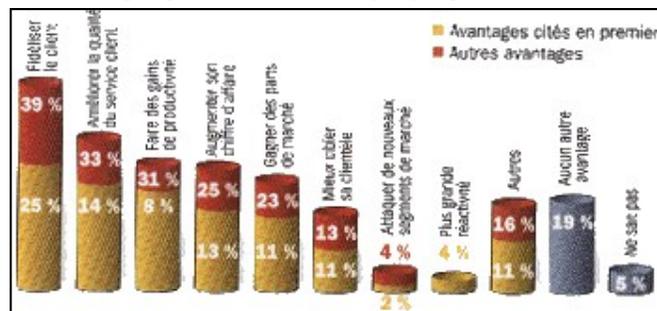
La relation client est la solution adéquate face à différentes caractéristiques du marché et enjeux économiques. La relation client doit suivre et s'impliquer dans toutes les étapes de la relation client : de la prospection à la fidélisation. La maîtrise de la relation client apparaît aussi comme la solution adéquate face aux enjeux économiques.

Tableau 1 : La relation client, au cœur des enjeux économiques

Caractéristiques	Enjeux économiques	Problématique
Taux d'équipement élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Politique client adaptée • Connaissance " événementielle " de la vie du client • Personnalisation de l'offre et des services • Proposition de la bonne offre au bon moment • Anticipation des besoins client 	
Offres peu différenciées	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure qualité de service • Facteur de différenciation • Facteur de fidélisation 	
Diminution des marges	<ul style="list-style-type: none"> • Industrialisation du service • Gestion segmentée des clients en fonction des niveaux de rentabilité • Maîtrise des coûts d'obtention de nouveaux clients • Meilleure productivité et maîtrise des processus clients (qualité-traçabilité du service) 	

De plus, les avantages perçus du CRM sont nombreux. Les 3 principaux objectifs du CRM sont : la fidélisation du client, l'amélioration du service client, et la réalisation de gains de productivité.

Graphique 1 : Les avantages perçus du CRM



Source : Observatoire de la GRC. Sept 2000 Call&Co auprès de 300 entreprises entre 200 et 1000 salariés

1.1.3.2. Tous égaux devant le CRM ?

Certaines entreprises sont mieux placées que d'autres pour tirer parti à court terme du CRM. Notamment, selon Philip Kotler, celles qui appartiennent aux secteurs financiers et des télécoms, car elles ont accumulé un grand nombre de données sur les comportements d'achat de leurs clients. Le business to business que le CRM a le plus d'avenir. En revanche, certaines activités n'ont pas grand-chose à espérer du marketing one to one. Philip Kotler doute que la personnalisation de masse soit un axe stratégique pour les entreprises qui n'ont pas déjà constitué une base de données client suffisamment riche.

1.2. Les fondements du CRM

La gestion de la relation client englobe l'ensemble des activités et des processus que doit mettre en place une entreprise pour interagir avec ses clients et ses prospects afin de leur fournir des produits et des services adéquats au bon moment.

1.2.1. La dynamique du CRM

Pour constituer une nouvelle chaîne de valeur centrée sur le client, l'entreprise doit redéfinir son positionnement stratégique. En fonction des enjeux économiques de son secteur, elle doit aujourd'hui hiérarchiser ses priorités et décliner ses actions en terme d'organisation, de refonte des processus métiers et d'évolution du système d'information.

Figure 2 : Le CRM et ses actions envers le client



Source : Cap Gemini Offre : CRM De l'entreprise fournisseur au client acteur

Ainsi la figure ci-dessus nous présente les différentes technologies associées à une gestion intégrée de la relation client. Selon Cap Gemini, le CRM peut se diviser dans ses actions et ses objectifs par rapport au client en 4 étapes, faisant appel à des concepts et technologies variées :

1. *Connaître le client* L'entreprise doit rassembler les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments. Tous les moyens technologiques existent aujourd'hui pour constituer, gérer et analyser des quantités massives de données. Gérer la relation client consiste à valoriser son capital client. D'un point de vue technique, le CRM implique de capturer, au niveau de l'entreprise, l'ensemble des données clients, collectées en interne ou auprès d'organisations extérieures, et de les intégrer dans un **Data Warehouse** (entrepôt de données) orienté client.

2. *Choisir son client* L'étape suivante consiste à analyser ces données avec les techniques les plus évoluées –**Datamining**, analyse statistique- et à rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients. Le Datamining permet d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses. A partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles fonder sa stratégie opérationnelle.

La centralisation des données clients doit ainsi faciliter le pilotage de toute l'activité de la société. En effet, l'informatique décisionnelle (**Business Intelligence** et Data Mining) permet d'élaborer les diverses composantes de la stratégie (commerciale, marketing, canaux de vente, fidélisation) et fournit tous les tableaux de bord nécessaires.

Ainsi il faut différencier les clients en fonction de leur besoin et de leur contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les coûts de la relation commerciale et à en augmenter l'efficacité. Ce dialogue doit permettre de faire remonter l'information.

3. *Conquérir de nouveaux clients*

La mise en oeuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de ventes (télévente, commerce électronique...) créent des opportunités métiers. De nouveaux outils (**Sales Forces Automation**) permettent aux commerciaux de mieux gérer leur activité et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

4. *Fidéliser les meilleurs clients*

Les programmes de fidélisation bénéficient de nouvelles possibilités technologiques telle que la carte à mémoire. Le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre encore mieux adaptée à ses besoins. Le vecteur idéal de cette relation est le centre d'appel (**call center**) qui permet d'orchestrer tous les éléments de la stratégie client, depuis la base de connaissance qui fournit la vue unique du client nécessaire à cette relation "**one to one**", jusqu'au scénario personnalisé qui guide l'entretien pour lui présenter une offre adaptée à ces besoins. Cette qualité de service supplémentaire permet à l'entreprise d'améliorer en permanence sa connaissance du client, d'affiner sa stratégie et d'accroître son efficacité commerciale.

Au-delà de ce constat, les avantages procurés par une gestion de la relation client performante sont de plusieurs natures : se montrer attentif aux besoins du client et établir des profils permet de rebondir à son contact.

1.2.2. Les 3 parties du CRM

Pour clarifier le concept de CRM, le Meta Group propose une segmentation en trois catégories de ses différents composants.

Ainsi sur le plan fonctionnel, le CRM peut être organisé en trois grands domaines : opérationnel, analytique, et collaboratif.

1.2.2.1. Opérationnel : le traitement de la commande

Ce domaine implique l'automatisation des processus qui touchent les départements en contact avec les clients : commercial, marketing, et services clients, via les différents canaux d'interaction. Cette partie se concentre essentiellement sur la gestion des forces de ventes (Sales Force Automation ou SFA).

1.2.2.2. Analytique : basé sur le décisionnel

Ce domaine permet d'effectuer des analyses sur l'ensemble des données clients; il est intimement lié au Data Warehouse et aux applications décisionnelles. Cette partie a pour but d'étendre la connaissance des clients et de fournir des éléments d'aide à la décision aux responsables marketing.

Le client constitue une nouvelle source d'information pour l'entreprise. Située au cœur du système d'information et partagée par l'ensemble des applications de l'entreprise, la base de connaissance est indispensable au bon fonctionnement de toute relation client. Cette base est presque toujours

spécifique à l'entreprise car elle reflète les particularités de son métier, de sa stratégie... En ce qui concerne les données externes, elles peuvent être incluses dans la base client, soit incorporées dans le Data Warehouse.

La base de données est le premier outil de gestion de la relation client, elle est au cœur du processus de gestion de la relation client pour l'identifier, le connaître et le fidéliser. L'arrivée de l'Internet augmente ce besoin de capacité de traitement de l'information. Elle centralise toutes les informations. Elle est l'outil de capitalisation des connaissances de l'entreprise sur son marché. L'ensemble du système d'information de l'entreprise s'articule désormais autour d'elle.

1.2.2.3. Multicanal et collaboratif : interaction avec le client à travers tous les canaux possibles

Ce domaine met en œuvre les technologies de travail de groupe et consiste à mettre en place des canaux ou des actions pour dialoguer avec le client : messagerie électronique, conférences, fax/lettres... Cette partie "multicanal" (Enterprise Marketing Automation ou EMA) a pour objet essentiel est d'optimiser les contacts clients et de **transmettre le bon message au bon moment par le bon canal.**

1.2.3. Les "briques" du CRM

Construire un projet de gestion de la relation client suppose de revoir toute l'organisation de son entreprise. Cela se fait par étape. On parle de "briques" du CRM. Elles sont au nombre de trois. Le CRM couvre essentiellement trois fonctions de l'entreprise : la vente, le marketing et le service/support aux clients. Les outils qui existent sont conçus avec une approche intégrée en supportant ces trois fonctions ou bien restent limités à une seule tâche.

1.2.3.1. L'automatisation des forces de vente

La position des forces de vente traditionnelles est de plus en plus délicate. Pour lutter contre la concurrence, les entreprises se sont concentrées sur la productivité commerciale. La collecte des informations sur le terrain est une source importante pour le marketing, mais aussi pour la production, la logistique, l'après-vente. Les forces de vente deviennent un maillon essentiel pour connaître les attentes et les besoins du client. Or le commercial doit faire face à une contradiction : collecter de plus en plus d'informations sur le client, pour effectuer un travail de fidélisation, et dans le même temps maintenir son ratio chiffre d'affaires par visite pour rester compétitif par comparaison avec des canaux alternatifs. Il ne doit pas seulement être un relais d'information sur les produits et prendre des commandes, il doit également comprendre ses clients et leur apporter des réponses et des solutions adaptées. De plus, l'activité commerciale est de plus en plus réfléchie, préparée et suivie. Il faut coordonner au mieux les multiples moyens de contact avec la clientèle, mailings, coup de téléphone, visites, e-mails, en essayant de préserver une cohérence globale au niveau des offres et de la communication interne avec une information partagée par les différents acteurs.

Ainsi, afin de remédier aux problématiques de productivité, de cycle de vente, de capitalisation des informations, nombre d'entreprises ont informatisé leur force de vente. L'automatisation des forces de ventes (SFA : Sales Force Automation) rassemble l'ensemble des outils à disposition des commerciaux leur permettant de structurer et de partager les données sur les clients à tout moment, en temps réel, où qu'elles se trouvent. Ces outils peuvent être mis en œuvre sur des téléphones portables ou des assistants de poche. Ils augmentent la productivité des vendeurs et permettent aux responsables d'équipes de jauger les résultats, au niveau individuel ou à celui d'un groupe. L'aide à la vente permet au commercial d'accéder à toutes les informations nécessaires pour préparer son argumentaire, élaborer des scénarios de vente en fonction du profil du client.

L'informatisation de la force de vente permet à court terme d'améliorer la circulation de l'information dans l'entreprise, de mieux contrôler les commerciaux et de mieux comprendre leurs échecs comme leurs succès. Aujourd'hui, les ventes d'outils d'informatisation de la force de vente explosent : ils couvrent essentiellement les échanges d'informations sur le client entre l'entreprise et ses commerciaux. Les 5 fonctions clés de l'automatisation des forces de vente (SFA) sont :

- La gestion des contacts client-prospect : historique de la relation avec le client, projet en cours et organisation du travail
- Un moteur d'aide à la décision : pour rendre les prévisions plus fiables, établir le profil idéal du client ou déterminer les priorités commerciales.
- Un configurateur de vente : l'outil permet de concevoir en temps réel un produit sur mesure, adapté au client.
- L'extension vers une plate-forme de CRM : pour ne pas rompre la chaîne d'information entre les outils de vente et ceux du marketing et les ERP.
- Des accès distants multiples : la plate-forme SFA doit être accessible, et vite, à tout type de terminal : téléphonie mobile, assistant personnel, PC de poche...

1.2.3.2. L'automatisation du marketing

Le CRM se présente donc comme un outil d'automatisation des ventes, mais aussi de marketing. Il couvre à la fois des fonctions de type " mailing " mais aussi de marketing téléphonique et de personnalisation sur Internet. Il fournit une information cohérente à l'ensemble des points de contacts avec le client, tant au niveau de front office qu'au niveau du back office.

L'automatisation du marketing aide les responsables marketing à mieux connaître les différents segments de clientèle, à mieux préparer les campagnes et à mesurer les résultats.

1.2.3.3. L'automatisation du service client

Le service après-vente est également un point de rencontre entre l'industriel et son client. Il permet d'appréhender la relation de ce dernier avec le produit qu'il a acheté, de détecter les défaillances de l'industriel et donc d'améliorer le produit et d'entamer des actions "compensatoires" auprès du client insatisfait. Les technologies privilégiées pour ce type de relation demeurent le téléphone ou le fax.

1.3. Du CRM à l'E-CRM : Marché et acteurs

1.3.1. Le Marché du CRM

1.3.1.1. Les technologies de l'information : un rôle clé dans la stratégie CRM

L'offre technologique autour de la GRC peut être segmentée entre les technologies spécifiquement dédiées à la gestion de la relation client et celles qui ont différents domaines d'application.

Ainsi nous distinguerons :

- *les technologies de base* : Les technologies de base regroupent notamment les solutions de **workflow**, de messagerie et d'agenda partagé, d'intégration entre la téléphonie et l'informatique. Ces technologies peuvent être considérées comme des briques de base sur lesquelles les solutions applicatives s'appuient.
- *Les solutions applicatives* : il s'agit de logiciels qui proposent des fonctionnalités supportant des processus de la relation client.

De plus, nous pouvons ajouter à cette segmentation un dernier segment : celui constitué par les technologies constituées par les différents canaux de relation client eux-mêmes (terrain, agence, téléphone, Internet).

L'informatique, en particulier dans le cadre d'une économie connectée, permet de suivre le client d'une entreprise à tous les niveaux de la relation commerciale. Qu'il s'agisse d'une simple demande de renseignement ou de la gestion du service après vente, l'entreprise peut établir une relation durable et conserver un véritable historique de toutes ces relations avec sa clientèle, quel que soit le canal utilisé. C'est cela que permettent de faire les logiciels, outils indispensables au CRM.

1.3.1.2. Un marché jeune au contour flou

Tout savoir sur ses clients pour mieux les conquérir, les satisfaire et les fidéliser est une des principales préoccupations des entreprises aujourd'hui.

Selon Input, plus d'un milliard de dollars auraient été dépensés en Europe l'année dernière, pour la mise en place de solutions de gestion de la relation client. Pour Andersen Consulting, 70% des entreprises interrogées pensent modifier leur approche de la relation client au cours des cinq prochaines années et se convertir au CRM. La réalité du terrain est peut-être plus modeste.

Le marché du CRM parfois aussi appelé ERM (Enterprise Relationship Management) ou encore gestion de la relation client, est très jeune et son contour n'est pas bien défini. En effet, selon les cabinets consultés, le cercle des applications retenues sera plus ou moins restreints. Cela explique la difficulté à chiffrer le marché du CRM. Mais tous les cabinets d'études convergent pour lui prédire un avenir radieux.

1.3.1.3. Un marché en pleine explosion

La Gestion de la Relation client est un marché en pleine explosion avec une hausse annuelle de plus de 50 % prévue pour les 5 prochaines années. En effet, comme le montre le tableau suivant, ce marché devrait atteindre 67 milliards de dollars en 2003. C'est l'un des plus dynamiques de l'industrie informatique. Il devrait représenter 50 % du budget de développement informatique des grands groupes cette année.

Tableau 2 : Le Marché du CRM dans le Monde

Les entreprises du CRM dans le monde en chiffres...		
	Chiffres d'affaire du CRM en 2000	13 milliards de \$
	Prévision du CA en 2003	67 milliards de \$
	Croissance mondiale du marché	50 % par an
... et les investissements CRM par segment de marché, en % des réponses		
	Applications pour le commerce électronique	34 %
	Automatisation du marketing	29 %
	Application pour les centres d'appels	22 %
	Automatisation des forces de vente	21 %

Source : La Tribune Mercredi 10 Janvier 2001 p. 31 (Meta Group – Sondage Gartner auprès de 600 entreprises américaines)

Aux Etats Unis, le rythme des fusions et acquisitions est frénétique dans le monde des éditeurs d'outil de CRM. Les investisseurs ont perçu que ce marché pouvait relayer les succès boursiers des ERP du milieu des années 90. (exemple : rachat de Clarify, un des acteurs majeurs du CRM, par Nortel, leader des équipements de télécommunications; rachat de Vantive, numéro deux sur le marché du CRM par Peoplesoft, acteur majeur dans le monde des ERP...). D'ici à 2003, les entreprises françaises investiront plus de 8 milliards de francs dans la mise en place de logiciels de Gestion de la relation client dans leur système d'information.

Les entreprises de grande taille (plus de 1 milliard d'euros) constituent le gros de volume du marché du CRM avec 43 % des ventes. La croissance la plus forte concerne les entreprises qui réalisent un CA entre 250 et 999 millions d'euros. Toutefois compte tenu de la complexité des projets de mise en œuvre de solutions de CRM, les PME abordent généralement le CRM par parties, en ciblant une, voire deux fonctions, et rarement dans une démarche globale d'intégration d'une suite complète. L'exception à la règle est la micro-entreprise qui démarre et qui se lance dès le départ et malgré sa taille sur une solution intégrée.

Les intentions d'investissement se répartissent comme suit entre les différents secteurs d'activité :

- 48 % dans l'industrie
- 36 % dans les services
- 13 % dans la distribution
- 4 % dans l'administration

Le CRM concerne aussi bien le B to C que le B to B. Ainsi les laboratoires pharmaceutiques, les fournisseurs informatiques ou les VPCistes de fournitures de bureau s'attachent à fournir à leurs clients une intégration des processus logistiques et des systèmes d'informations.

1.3.2. Des acteurs nombreux

Le CRM représente un débouché majeur du marché des applications informatiques, tant pour les éditeurs de logiciels que pour les entreprises de service.

Pour mettre en place une stratégie CRM, deux acteurs interviennent :

- d'une part, l'éditeur qui fournit les technologies logicielles,
- et d'autre part, un intégrateur, véritable accompagnateur des spécifications jusqu'à la conduite du changement et l'intégration du progiciel.

1.3.2.1. Les intégrateurs (SSII)

L'intégration de progiciels est incontournable. Dans le domaine de la relation client, le début des années 90 a vu l'essor des postes de travail commerciaux et des outils "maison" pour supporter le dialogue des téléacteurs sur les call centers. A cette époque, les offres de progiciels étaient quasiment inexistantes ou insuffisamment matures. Aujourd'hui, force est de constater que les solutions proposées par les éditeurs sont crédibles et ont fait leur preuve. Le CRM s'inscrit dans une nouvelle phase d'informatisation des entreprises qui concerne l'automatisation des forces de vente, du marketing et du service après-vente.

Les intégrateurs sont généralement des cabinets de conseil ou des SSII généralistes ou spécialisées. Ils ont acquis des compétences spécifiques sur les outils d'un éditeur et sont habituellement référencés par ces éditeurs comme des partenaires.

1.3.2.2. Les différents éditeurs : les généralistes et les complémentaires

Un logiciel de GRC doit comprendre différentes fonctionnalités. Un module de centre de contacts, un autre d'automatisation des forces de vente (Sales Force Automation ou SFA), un produit de définition des stratégies de marketing opérationnel et un outil d'analyse pour rendre pertinentes les différentes informations issues de ces systèmes. Il n'existe que peu d'outils comprenant ces différentes fonctionnalités. La plupart ne s'intéressent qu'à un seul élément de cette vaste chaîne de la relation client.

Selon le Gartner Group, dans une étude publiée en octobre 2000, le marché européen de l'optimisation de la relation client devient de plus en plus compétitif avec l'arrivée des éditeurs américains et le

développement géographique des éditeurs locaux. Il a déterminé selon la méthode du "Quadrant Magique" quatre types d'intervenants : les leaders, les challengers, les visionnaires, les "niche players". Parmi les éditeurs de progiciels, les "généralistes" se proposent d'effectuer la gestion de l'ensemble des processus, avec des suites logicielles intégrées composées de modules : SFA, Gestion de campagnes, call center, gestion des mails... Ces éditeurs visent prioritairement les grandes entreprises. Le leader de ce segment est Siebel mais aussi SAP, Oracle, Peoplesoft...

De nombreux éditeurs ont traversé l'Atlantique ou la Manche depuis plus ou moins longtemps et exercent leurs talents exclusivement dans le monde du "**customer care**" : Clarify, Remedy, Vantive, Siebel... Ces éditeurs touchent des entreprises moyennes et grandes. Jusqu'ici, ce ne sont que des éditeurs de progiciels de *front-office*, c'est à dire des progiciels qui permet de gérer la relation directe avec les clients. Les Grands Comptes ont une approche privilégiant le déploiement par étapes de grands projets CRM. La consolidation des projets se fait par intégration progressive de nouveaux modules fonctionnels, de canaux d'interaction client, et d'utilisateurs plus nombreux. Ces projets, qui s'étalent sur de nombreux mois dans leurs phases d'implémentation, s'inscrivent également dans une problématique d'intégration des solutions de front office à celles du back office existant.

A coté de ces grosses entités qui ciblent d'abord les grands comptes, on trouve une nébuleuse d'acteurs moyens, challengers des généralistes ou éditeurs qui se positionnent en complément des progiciels de front office. Parmi eux, on trouve **Erel, Business Manager, Agotaras** ... Leur clientèle se situe dans le "**mid-market**" (entreprises de 500 à 2000 salariés) ou PME (moins de 500 salariés). A l'instar des grands comptes, la plupart des entreprises du Mid Market lancent des projets CRM pilotes de taille réduite, qui évoluent ensuite vers des projets de consolidation couvrant l'ensemble des besoins en gestion de la relation client de l'entreprise. Dans ce type de configuration, l'évolutivité du projet dépend clairement du succès des étapes antérieures. Les PME-PMI mettent en place des projets de CRM de périmètre relativement réduit. Il s'agit généralement d'un segment du CRM qui est pris en compte : par exemple une solution d'automatisation de la force de vente qui gère la force de vente mobile, ou une solution de gestion des campagnes marketing sur le terrain... Il en résulte que les projets CRM mis en place chez les PME-PMI n'interviennent en général qu'au sein d'une division (commerciale, marketing ou de service client) et ne concerne qu'un nombre réduit d'utilisateurs. Enfin, arrivent sur le marché tous les éditeurs de produits de **back-office**, isolés ou intégrés (ERP). Cette dernière catégorie est encore mal représentée.

1.3.2.3. Les tendances des principaux fournisseurs

Les tendances au niveau des fournisseurs confirment l'intérêt qu'ils portent à ce marché :

- **Clarify, Remedy, Siebel Systems et Vantive** migrent vers des solutions plus complètes, soit par acquisitions, soit par développement interne. L'opération la plus visible a été la reprise de Scopus par Siebel Systems, ce qui a abouti à une offre très complète.

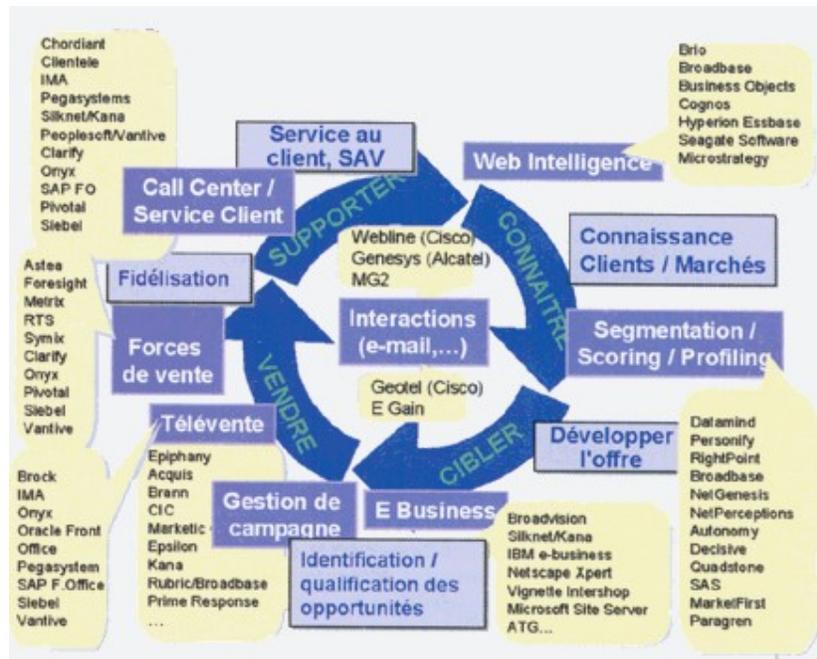
- **SAP, Oracle et J.D.Edwards** (Cf. Annexe 1 : Cartographie des principaux éditeurs de solution CRM) se sont focalisés sur un développement interne de l'offre front-office, qui inclut les ventes, le marketing et les services.
- **Baan** s'est développée dans cette nouvelle direction en effectuant de multiples acquisitions, dont Aurum Software, Antalys et Beologic. Ces opérations ont été en grande partie à l'origine des sérieuses difficultés que la société a rencontré ensuite.
- **Peoplesoft**, dernière venue dans le concert du "customer care", a pris le parti de s'allier avec Siebel Software et Vantive.

1.3.3. CRM et E-CRM

1.3.3.1. Une pléthore d'offres logicielles

L'offre est pléthorique (Cf. Annexe 2 : l'offre progiciel CRM). Il est aujourd'hui plus simple de dénombrer les éditeurs qui ne proposent pas de produits de CRM que ceux qui offrent soit des bouts, soit des suites entières. Même des éditeurs de Progiciels de Gestion Intégrés (PGI) comme PeopleSoft ou SAP mettent en avant leur offre dans ce secteur. Alors quand on aborde la question E-CRM (via le Web), il devient tout simplement impossible de citer les multiples éditeurs et autres start-up qui propose de gérer les interactions Internet et e-mail. On peut néanmoins évoquer Broadvision et Vignette, les deux principaux éditeurs de personnalisation par Internet.

Figure 5 : La Jungle des outils E-CRM



Source : Valoris

1.3.3.2. Les logiciels d'E-CRM : un poids important parmi les quatre types d'outils de relation client

Le marché CRM reste encore fortement dominé par les outils dédiés à la gestion des services et du support client, segment à partir duquel a été créé le concept de gestion de la relation client, et celui des outils dédiés à la gestion des ventes, qui représentent respectivement 33,2% et 32,1% du total de l'offre CRM ; les outils dédiés à la gestion des actions marketing se classent en troisième position avec un poids de 18% du total de l'offre CRM. Toutefois, le poids relatif des offres traditionnelles de gestion de la relation client s'est effrité par rapport à 1999 au profit des outils de gestion de la relation client en self service (E-CRM).

En effet, on a assisté en 2000, au développement de l'utilisation de l'Internet comme canal d'interaction avec le client. Les technologies Web ont permis aux offres de gestion de la relation client de dépasser le stade du mode client léger, pour aboutir à la création de portail Internet, véritable plate-forme de gestion de la relation client. Cette dernière catégorie de l'offre CRM, marginale en 1999, impose désormais l'Internet comme un canal privilégié de la gestion de la relation client en self service.

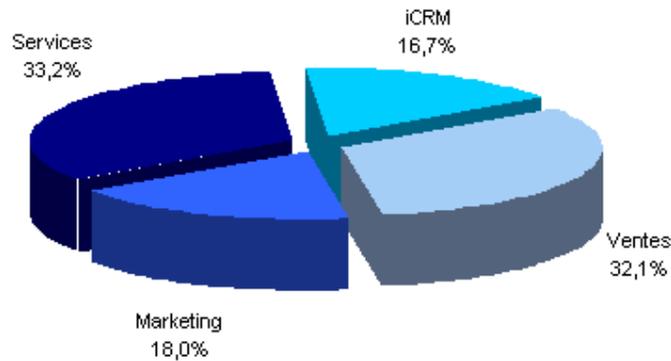


Figure 6 : Le poids des outils CRM, revenus licences, 2000

Source : IDC 2001

Selon IDC, la croissance du marché du CRM en 2001 devrait être portée par les outils de marketing et les outils de gestion de la relation client en self service. Cette dernière catégorie d'outils devrait bénéficier de l'intégration des technologies de l'Internet, en continuelle évolution, qui leur apporteront une valeur ajoutée significative dans le traitement des ventes et des services rendus à la clientèle.

Conclusion Partie 1 :

Avant la période industrielle, les artisans fabriquaient des produits à la demande selon les indications fournies par les clients. Ainsi chaque produit était unique. La révolution industrielle a inversé cette approche en autorisant la production de masse à faible coût. Les entreprises fabriquaient leurs produits et cherchaient ensuite à les vendre. L'exemple type est le modèle T que fabriquait Ford au début du siècle. Cette période qui couvre près d'un siècle et demi touche à sa fin. Déjà depuis quelques années, les capacités de l'informatique, tant au niveau de la production que de la vente, ont permis de segmenter les marchés en sous-groupes et de donner aux clients de plus larges possibilités de choix. L'arrivée du CRM permet d'aller encore plus loin et d'inverser une nouvelle fois la proposition, à savoir fabriquer ce que demande le client mais à des coûts et dans des délais comparables à ceux de la production de masse.

Ainsi, l'arrivée des nouvelles technologies a permis **une mutation de marketing** : nous sommes passés de l'ère du marketing de masse à l'ère du marketing relationnel (une offre individualisée pour chacun). Les entreprises sont passées d'une orientation produit à une orientation client. Le client est devenu une des priorités stratégiques de l'entreprise.

Ainsi l'écoute des attentes clients amène un repositionnement des modèles d'organisation et des processus de l'entreprise et conduit à intégrer les canaux et systèmes de la relation client. Comment s'intègre Internet dans cette évolution ?

2° Partie:

2. Mettre du "E" dans son CRM

De même qu'il y a quelques années, on considérait le CTI, Couplage Téléphonie Informatique, comme un outil essentiel pour optimiser les centres d'appels, aujourd'hui, la prise en compte du média Internet est un impératif pour qui souhaite suivre l'évolution de la relation client.

2.1. L'E-CRM : Internet, nouveau canal privilégié de la relation client

2.1.1. En quoi Internet change la donne pour les entreprises?

2.1.1.1. Internet : l'émergence d'un nouveau canal

L'Internet dépassera dans quelques années le téléphone comme mode privilégié de communication. Cette tendance sera certainement plus forte dans le domaine du business to business. Une étude du Forrester Research montre que les ventes interentreprises sur l'Internet passeront de 7, 8 milliards de dollars à plus de 100 milliards.

Une autre étude du Yankee Group indique qu'actuellement la plus grande partie des entreprises (80 %) assurent une partie faible (10 %) de leur service clients par le web. Toutefois il est prévu que dans les deux ans une vaste majorité (67 %) traite plus de 25 % de leur activité de support sur le web. L'E-CRM va au-delà du Web. L'Internet passe par le sans-fil et atteint des appareils grand public comme les assistants numériques, les téléphones classiques, mobiles, wap, pagers et autres boîtiers TV. Des initiatives d'E-CRM efficaces vont au-delà du Web et tirent parti de l'éventail complet des technologies de communications d'une façon intégrée, qu'il s'agisse du monde sans fil ou de la voix.

2.1.1.2. Internet : un changement en profondeur des entreprises

Les technologies Internet vont modifier durablement et en profondeur la manière avec laquelle les entreprises conduisent leur activité et, notamment leurs relations avec les clients. En particulier, elles ouvrent à ceux-ci le système d'information de l'entreprise et ce, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. De plus, les barrières à l'entrée sont détruites. Les coûts de l'information ont toujours été les coûts de diffusion. La mise en œuvre des technologies web change la nature du problème de l'information. Avec Internet, les barrières traditionnelles à l'entrée sur un marché s'effondrent. Avec un faible investissement, vous pouvez toucher un grand nombre de consommateurs.

L'E-CRM constitue une révolution marketing basée sur la technologie. L'arrivée de l'Internet augmente le besoin de capacité de traitement de l'information de la base de données. La maîtrise de la technologie est sans aucun doute la clé des succès de l'E-CRM. L'apparition d'Internet a bouleversé les techniques traditionnelles du CRM et notamment le marketing direct. Passer d'une vision limitée du client à une vision à 360 ° ne s'est pas fait sans obstacles. La difficulté initiale à gérer la multitude de contacts générés par les nouveaux canaux de communication électroniques a conduit à une prise de conscience : de nouvelles techniques de marketing devenaient nécessaires. D'où la mise en œuvre du " Permission Marketing ", la " customisation " des offres, l'automatisation du suivi des ventes, qui ont un impact significatif sur les solutions d'E-CRM.

2.1.1.3. L'E-CRM : un investissement stratégique

Les entreprises qui ont les meilleures données gagnent. Les facteurs classiques de production, capital, main d'œuvre, technologie, perdent de leur valeur stratégique dans l'économie de la mondialisation. L'information client et les relations de confiance sont devenues les facteurs rares de l'économie. Les entreprises qui rassemblent et organisent les données autour des clients et les utilisent intelligemment pour entretenir des relations de confiance finissent par gagner. La technologie E-CRM est un investissement stratégique. Construire un patchwork d'applications n'est ni rentable ni flexible pour le fonctionnement en continu de la fonction E-CRM. Par contre, une plate-forme efficace basée sur de puissants référentiels de données, sur les moteurs d'analyse et de segmentation, de personnalisation, de diffusion et d'interaction constituent rapidement un avantage concurrentiel.

2.1.2. E-CRM : un nouveau canal privilégié pour le Marketing one to one

2.1.2.1. Internet : une meilleure gestion de l'information et de la relation commerciale

Internet ne se résume pas à la vente en ligne. C'est d'abord un outil efficace pour faire remonter l'information sus ses clients, la partager et concevoir une offre mieux segmentée. C'est aussi la possibilité de repérer les prospects, lancer de nouvelles actions de marketing et les suivre. C'est enfin le moyen de gérer en temps réel la relation commerciale :

- mieux connaître : agréger les informations clients au sein d'une seule base de données; fournir aux commerciaux des informations structurées plutôt que des données brutes ; leur proposer un système facilement accessible où qu'ils se trouvent.
- Pister : permettre à son client de communiquer avec l'entreprise par le mode de son choix; synchroniser les informations en provenance de multiples canaux : fax, téléphone, web...
- Conquérir de nouveaux clients via Internet.
- Fidéliser : utiliser sa base de données enrichie par les forces de vente pour segmenter sa clientèle en familles d'acheteurs ; réaliser des requêtes croisées entre les informations pour personnaliser les actions marketing; mettre en place des actions marketing ciblées en fonction des familles de clients

L'internet offre une opportunité importante :

- pour attirer des clients par une politique d'information, de communication interactive
- pour améliorer la fidélité des clients en fournissant un meilleur service
- pour collecter un nombre impressionnant de données sur le mode d'interaction, les structures choisies et la construction des cibles.

Les entreprises voient dans le web des avantages économiques identiques à ceux de l'utilisation des serveurs vocaux interactifs sur les centres d'appels avec le traitement automatisé des questions simples. Il offre un accès immédiat et de plus en plus convivial à l'information. La fourniture d'information sur le web permet des économies importantes (hommes et communication), et de limiter le développement coûteux du service assuré par le call center. L'E-CRM permet aussi d'optimiser la collecte d'informations sur les attentes des clients en leur faisant remplir des questionnaires sur Internet.

De nouveaux concepts et techniques doivent apparaître dans le monde du CRM. Parmi ceux-ci on trouve le **datamining**, les moteurs de comportements ou encore le **filtrage collaboratif**.

2.1.2.2. Internet : une personnalisation à l'échelle de l'économie mondiale

L'E-CRM donne la possibilité de faire revivre un service client personnalisé à l'ancienne mais à l'échelle de l'économie mondiale. La commercialisation de biens et services dans des secteurs tels que la distribution, les services financiers, le loisir, les services, la santé, le transport, l'automobile... passe d'un marketing de masse via des produits standardisés à un marketing personnalisé proposant des offres adaptées à chacun. Les technologies du Web, du sans-fil et de la voix offrent aux sociétés de nouveaux outils pour se rapprocher de leurs clients et pour, dans le même temps adapter leurs propositions.

Les technologies permettent aujourd'hui de proposer une offre et un service réellement personnalisés à chacun de ses millions de clients. Les clients peuvent commander en ligne et souhaiter recevoir des informations complémentaires personnalisées sur les produits, calendriers d'expédition, offres spéciales ou toute autre information parce qu'elle leur apporte une valeur ajoutée. C'est là l'essence de l'E-CRM.

2.1.2.3. Internet et Marketing One to One : " client, interactivité et connaissance "

Internet joue un rôle de plus en plus grand dans l'activité des entreprises et des administrations. Il ne s'agit pas seulement de développer des sites commerciaux, mais d'exploiter toutes les ressources de cette technologie pour construire des relations solides et personnalisées avec ses partenaires et ses clients.

L'Internet change radicalement la façon dont nous travaillons, communiquons et achetons. Il change également la manière dont les entreprises font du business entre elles. La conquête de nouveaux clients est de plus en plus difficile car ceux-ci sont mieux informés, plus exigeants et difficiles à satisfaire.

Partant du principe que chaque client est unique, le marketing one to one permet de bâtir un nouveau modèle de relations afin de mieux conquérir, fidéliser et augmenter le volume d'affaires. L'Internet est le seul média permettant, en temps réel, de traiter différemment chaque client en prenant en compte ses préférences, ses centres d'intérêts et en utilisant cette mémoire pour améliorer, à chaque visite, la qualité du ciblage et du service rendu. Au lieu de simplement délivrer un message persuasif, le marketing one to one favorise la remontée d'informations individuelles. Le Gartner Group estime que 5,7 milliards de dollars seront dépensés en 2002 autour des technologies de personnalisation.

2.1.3. Qu'apporte la technologie Internet à la gestion de la relation client ?

2.1.3.1. Internet : une gestion de la relation plus offensive

Avec Internet, on passe d'une stratégie de fidélisation à une politique de gestion de la relation client beaucoup plus offensive. Objectif : conquérir des parts de marché en proposant ses services et ses

produits via le web. Mais attention, si la plupart des modèles de la gestion de la relation client sont multicanaux, l'utilisation d'Internet pour atteindre son client est encore peu répandue chez la plupart des industriels. Dans tous les cas, la vocation du lien Internet avec le client reste la récupération d'informations en temps réel ou la prospection commerciale (à travers un site web) plus que la vente en ligne.

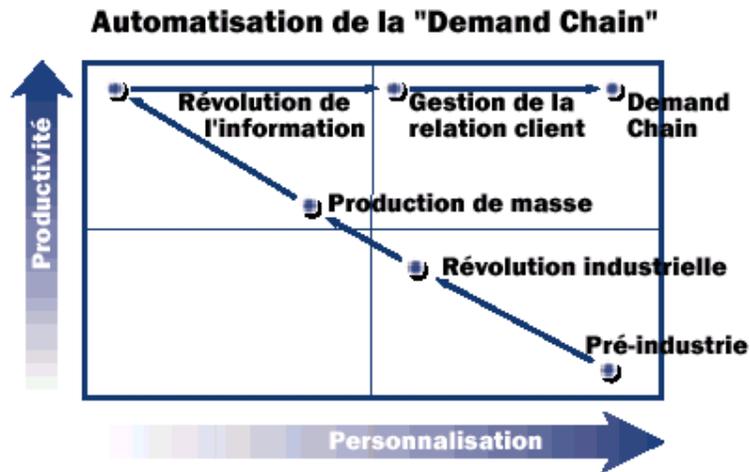
L'apport de l'E-CRM au CRM et à ses 3 composants (*Cf. Annexe 3 : La gestion via le Net : une toile... bien tissée*) est sans conteste :

- **Utilisée dans le cadre de la gestion commerciale**, cette technologie permet le partage d'informations en temps réel et affranchit définitivement le commercial d'un bureau en lui permettant d'accéder à sa base de données de n'importe où.
- **Le service client** passe traditionnellement par un contact direct, via le téléphone, avec un centre de support. Toutefois une partie des demandes peut être satisfaite sur un site web qui intègre des outils basés sur des technologies avancées. En matière de centre d'appels (demande d'information, réclamation, SAV), le Web abolit les contraintes horaires et permet au client d'entrer en contact 24 h sur 24 avec l'entreprise. Il accélère également l'envoi de documentations techniques et facilite un traitement hiérarchisé des demandes (des plus urgentes au moins urgentes).
- **Enfin, dans les actions marketing**, Internet introduit personnalisation et interactivité entre le client et l'entreprise. Sollicitation de son avis et de ses attentes via des questionnaires électroniques, l'échange one to one est le fondamental de la relation client via le web. Le CRM idéal doit faire du client le prescripteur du nouveau produit.
- amélioration des processus en contact direct avec le client
- amélioration de la satisfaction client

2.1.3.2. L'E-CRM est un nouveau chapitre dans le Marketing relationnel

La technologie E-CRM permet aux entreprises de construire des relations personnelles avec des millions de clients. A travers de nombreuses interactions, les entreprises apportent une valeur permanente aux clients et gagnent progressivement leur confiance et leur fidélité. Les entreprises disposent à présent des outils pour pratiquer l'E-CRM de façon économique et à une échelle sans précédent. Savant mélange de CRM traditionnel et d'applications E-Business, l'E-CRM est le moyen de développer et de personnaliser les relations avec chaque client à partir de leurs préférences et en leur proposant des offres définies sur mesure.

Figure 7 : Internet, moteur de la Demand Chain



Source : Microsoft

Internet est aussi le moteur de la Demand Chain. Le concept de Demand Chain prend en compte la relation client mais aussi les différents canaux de distribution. La Demand Chain s'appuie sur le CRM et l'enrichit en permettant aux entreprises de développer leur activité grâce à une approche intégrée du commerce électronique et de la relation client sur l'ensemble des canaux. Elle permet de généraliser l'approche engagée par le CRM en consolidant dans une base unique des informations partagées et disponibles par les fournisseurs, les distributeurs, les clients, les collaborateurs, n'importe où, n'importe quand et à partir de n'importe quel poste périphérique.

2.1.3.3. Internet, la fin du marketing relationnel ?

Internet n'est pas seulement un autre canal d'information : il est surtout le meilleur média pour une relation en one to one avec le client. Et les entreprises n'ont pas pu l'ignorer. Elles ont dû modifier leurs techniques de marketing traditionnelles devenues obsolètes pour s'adapter à ce nouveau média. Le web a introduit de nouveaux canaux de communication qui ont rendu les applications de CRM existantes totalement insuffisantes dans la mesure où elles n'intégraient pas une vision complète du client à travers tous les points de contacts.

Cependant les marketers ont, au début, adopté une approche qui n'était pas plus efficace que les traditionnelles campagnes de marketing direct, en raison du faible coût des interactions sur Internet. En effet, ils ont multiplié les contacts mais ceux-ci, trop nombreux, n'avaient pas l'impact escompté. Ainsi contre toute attente, Internet n'est pas immédiatement apparu comme le meilleur média pour le marketing one to one.

2.2. Les nouveaux canaux ouverts par l'E-CRM

L'irruption des nouvelles technologies basées sur l'Internet modifie en profondeur les entreprises et plus encore leur gestion de la relation client. De nouveaux outils existent permettant aux entreprises

d'améliorer la qualité des relations qu'elles entretiennent avec leurs clients. Les outils du Web sont nombreux : personnalisation, campagne e-mail, technologie push...

Nous allons maintenant voir les principaux canaux ouverts par l'E-CRM.

2.2.1. Les sites à l'écoute des clients : la personnalisation

Le Web permet de créer une relation personnalisée avec ses clients. Créer une relation personnalisée avec ses clients est l'une des conditions de la réussite sur Internet. Or le Web permet en créant des pages dynamiques et en adaptant ses actions marketing aux profils, de faire du one to one facilement. Lorsque l'entreprise a capturé l'attention d'un visiteur, comment peut-elle le transformer en client et ensuite le fidéliser ? Simplement en utilisant toutes les informations dont elle dispose à son sujet pour personnaliser les relations et offrir des services ou des promotions adaptées. La personnalisation est une technique valable, mais elle doit être utilisée de manière appropriée suivant les différents stades de la relation avec le client. L'utilisation intelligente de la personnalisation améliore le service client. Aujourd'hui, la personnalisation est un enjeu majeur pour les entreprises présentes sur le Web. Sur le Web, la personnalisation passe par la mise en place d'outils techniques permettant de reconnaître le visiteur. L'utilisation des données collectées sur le Web est très importante. Elles permettent de tracer la logique de recherche du client, de comprendre comment il se déplace, quel type d'information il recherche. Ces recherches permettent d'améliorer la construction de site.

2.2.1.1. Les portails personnalisables

Parce que chaque client est unique, les entreprises doivent avoir un portail personnalisable sur Internet. Par exemple, " My Yahoo ! " est le service de fidélisation de Yahoo ! qui permet aux internautes d'exprimer leurs centres d'intérêts afin d'obtenir une information et des services adaptés à leurs besoins. Lorsqu'il se connecte, l'utilisateur ne voit apparaître que ce qui l'intéresse directement. De plus, le Web offre la possibilité de créer des liens entre clients et ainsi des communautés virtuelles, notamment par des forums ou des espaces de discussions en ligne. Dans ces lieux d'échanges, chaque client peut exposer sa problématique et recevoir l'assistance d'un expert de l'entreprise ou d'un autre client.

De même, la technologie push apporte beaucoup à la relation. Il s'agit d'apporter à l'utilisateur une information personnalisée et systématique. Le mode push permet de faire parvenir par courrier électronique, fax, pager ou téléphone mobile une information à la demande du client sur des alertes ou des centres d'intérêt qu'il a déclarés. Le client n'a plus à aller chercher une information pour la prise de décision, celle-ci vient à lui quand elle est pertinente.

2.2.1.2. Sur les traces de l'internaute : le cookies

Le site de commerce électronique autorise l'ensemble des opérations commerciales, y compris le paiement, via Internet. Une plus grande interactivité peut être introduite dans la relation avec chaque client, pour évoluer vers ce que l'on appelle le " marketing one to one ". Les outils de personnalisation

autorisent à définir les profils des cyberclients pour leur faire des offres commerciales correspondant à leurs attentes. De manière dynamique, il est également possible de faire apparaître les offres commerciales ou les bandeaux publicitaires en fonction de leur cheminement sur le site.

Une grande force du web est de pouvoir pister le client sans lui avoir demandé au préalable de s'inscrire. Grâce à la technique des cookies, ces petits fichiers envoyés sur le disque dur de l'internaute, le site détecte immédiatement le visiteur fidèle et peut lui proposer un contenu adapté en fonction de son dernier surf comme c'est le cas pour le site du Club Med où lors du retour d'un internaute, on lui proposera des offres correspondant à son ancienne visite.

2.2.1.3. D'autres formes de personnalisation

La personnalisation n'est pas un simple formulaire, elle intègre deux approches complémentaires du client : implicite et explicite. La première est la personnalisation basée sur l'expérience qui est utilisée lorsque vous disposez seulement de quelques informations issues du comportement du client lors de ses dernières connexions.

Par exemple, le site marchand **Amazon.com** n'a pas à poser à l'utilisateur de questions personnelles pour générer ses recommandations. Il s'appuie sur l'expérience des autres internautes.

La seconde méthode de personnalisation est basée sur des règles qui s'appuient cette fois sur les préférences du client. Il est donc critique de collecter des informations avec l'objectif de les analyser et de générer de nouvelles règles.

Le site **Kelkoo.com** aide l'internaute à trouver et à comparer les prix de millions de produits. Il fidélise ses visiteurs en personnalisant sa page d'accueil et en choisissant différents thèmes de promotion et d'actualités. L'internaute peut également décider de recevoir en plus de l'affichage sur sa page d'accueil, une alerte par e-mail dès qu'une promotion correspond à ses attentes.

2.2.1.4. Attention aux mauvaises utilisations...

Mais réciproquement, une mauvaise utilisation de la personnalisation peut faire fuir les clients. Par exemple, les sites web font une erreur lorsqu'ils demandent à de nouveaux clients de se personnaliser avant de pouvoir accéder au contenu d'un site. Les clients ne veulent pas être interrogés avant même d'être entrés dans le magasin, c'est la même chose pour Internet. Les clients ont besoin de connaître le site et d'avoir confiance avant de fournir des informations personnelles. La personnalisation est par contre possible pour des services à haute valeur ajoutée ou pour des portails Internet.

La personnalisation représente donc la véritable valeur ajoutée d'Internet. La technologie permet en fait de faire du one to one à moindre effort... mais pas forcément à moindre coût. Les solutions techniques de personnalisation des actions marketing ou du site lui-même sont assez onéreuses. Un tel projet coûtera au minimum 400 000 francs, budget qui peut grimper jusqu'à plusieurs millions, mais le retour sur investissement peut être énorme. Des sites ont ainsi doublé leur chiffre d'affaires. De plus, 80 % des internautes surfent sur dix sites seulement, pour en faire partie, créer une relation

personnalisée est essentiel : une étude IDC montre que les visiteurs qui bénéficient d'une personnalisation sur un site web reviennent en moyenne de 2 à 4 fois plus souvent que sur un site traditionnel.

Les Techniques de personnalisation : recherche par attributs, mailing list, alertes, webcasting, cookies, filtrage collaboratif, matching, one to one : voir définitions-glossaire

2.2.2. L'Extranet : ouvrir l'entreprise à ses clients

2.2.2.1. Extranet : un outil efficace de personnalisation

L'extranet, technologie Internet permettant de faire des sites web "dédiés" à accès sécurisé, tend à devenir un élément stratégique de la relation commerciale B to B. Une multitude d'entreprise de tous secteurs – et parmi elles un nombre croissant de PME – en viennent à cet outil dans le cadre de leur stratégie CRM.

Concrètement l'extranet est un site web externe à accès sécurisé (chaque client se voit attribuer un code d'accès confidentiel) conçu pour le commerce électronique entre une entreprise et ses clients directs ainsi que ses fournisseurs. Ainsi l'extranet permet à toute entreprise (fabricant ou grossiste par exemple) de délivrer à ses partenaires (grossistes, détaillants, concessionnaires...) toutes sortes d'informations et services personnalisés : catalogue adapté au profil de l'interlocuteur, état des stocks, offre commerciale ad hoc et autres informations spécifiques, comme le volume effectif d'achats, la disponibilité d'une marchandise ou même le montant d'une prime...

Ainsi par exemple lorsqu'un client achète, il aime pouvoir connaître à tout moment l'état de sa commande. Il est possible de rendre cette information disponible sur une ou plusieurs pages du site (en extranet) qui lui seront entièrement consacrées et que lui seul pourra consulter. Sur cet espace, pourra figurer tout le détail de sa commande : les achats, le montant, le total HT, les frais de livraison, la date d'encaissement... Ce service développé en premier lieu par les sociétés B to B se répand aujourd'hui de plus en plus chez les sociétés orientées B to C, que ce soient des sites marchands ou des sociétés traditionnelles.

2.2.2.2. Extranet : une réactualisation facilitée

La plupart des Extranet peuvent désormais être réactualisés en terme de contenu très facilement. Il est ainsi possible d'y ajouter des commentaires purement personnels à l'attention de tel ou tel client. Il est clair, dès lors, que l'Extranet est l'outil idéal pour qui rêve d'instaurer une communication one to one, en temps réel et à moindre frais avec ses partenaires.

Pour fédérer son réseau commercial et diffuser de manière personnalisée son information à plus de 6000 distributeurs répartis dans le monde, Alcatel a mis en place un extranet. Ce portail extranet réservé aux collaborateurs et aux distributeurs, Alcatel offre au Groupe un véritable avantage concurrentiel. Les collaborateurs sélectionnent quelles informations ils souhaitent diffuser à leur

réseau de distribution. Et les distributeurs ont accès à l'information concernant l'ensemble des produits du groupe et sélectionnent ceux qui les intéressent.

2.2.2.3. *Un début mitigé*

L'Extranet est un outil performant pour la personnalisation. Pourtant, le phénomène n'en est qu'à ses débuts en France, où comme le déplore Alain Bezançon, PDG d'Advantis (Web Agency spécialisée dans le B to B, conceptrice des sites Legrand, Accor, Banque Populaire...), "*seules les grandes entreprises, qui disposent de moyens importants, se sont appropriées cet outil performant mais encore coûteux*". (Cf. *Action Commerciale Supplément "Relation Client au numéro 205, février 2001, p.22*) Pour lui, l'arrivée de l'Extranet dans les petites et moyennes entreprises constitue la prochaine étape. Pour l'heure l'Extranet est l'une des dernières pierres d'un édifice CRM pratiquement finalisé. Bon nombre d'entreprises, par exemple, se tournent vers cette solution afin de désengorger leurs centres d'appels.

2.2.3. L'E-Mail : un vecteur important de communication

L'e-mail est un canal de communication de plus en plus utilisé par les entreprises notamment pour faire des propositions commerciales. Il y a une prise de conscience grandissante que l'e-mail prend de plus en plus de poids dans la globalité des contacts traités par l'entreprise.

Les acteurs de l'e-business ont pris conscience de l'importance stratégique de la politique d'e-mail marketing. L'e-mail peut être un vecteur permettant de recruter de nouveaux clients, mais il est surtout un outil de marketing relationnel permettant de valoriser le capital client et prospect. Cependant, un mauvais usage de cet outil peut également avoir l'effet inverse c'est-à-dire se retourner contre l'entreprise. Son utilisation repose évidemment sur les bases traditionnelles du marketing direct, mais les utilisateurs sont aujourd'hui confrontés à de nouveaux défis.

2.2.3.1. *La problématique de l'E-Mail au cœur des centres d'appels*

La mise en œuvre d'une gestion des e-mails soulève des difficultés différentes de celle de la téléphonie et met en œuvre d'autres technologies. En téléphonie, un appel qui n'est pas immédiatement pris est définitivement perdu. Il n'en va pas de même de l'e-mail, vecteur de communication asynchrone. L'e-mail présente le risque que la réponse ne soit pas immédiate et que le client appelle pour signaler qu'il a envoyé un mail, ce qui peut engendrer un flux supplémentaire d'appels téléphoniques. Il faut donc pour éviter cela :

- envoyer un accusé de réception, cela peut être automatisé grâce à un logiciel de gestion des e-mails entrants, un ERMS pour E-Mail Response Management Systems
- mieux aiguiller les e-mail grâce par exemple, différentes adresses au niveau du site web, des FAQ...

Avec la multiplication des flux d'e-mails, l'entreprise doit désormais apprendre à gérer le courrier électronique avec les mêmes impératifs que les appels téléphoniques, de manière à offrir la même qualité de service à leurs clients, quel que soit le média utilisé.

11 % des entreprises ne répondent pas du tout aux e-mails envoyés via leur site web, et seules 14 % répondent à tous les courriers électroniques, mais il est vrai, dans un délai raisonnable : moins de deux heures en moyenne. Sources : Cocedal.fr 1000 e-mails envoyés durant trois mois à 200 sites.

L'e-mail est un support écrit et en ce sens il implique une attention et des contraintes différentes du téléphone. Traiter un mail ne nécessite pas forcément les mêmes compétences que traiter un appel voix. De plus, l'e-mail est un complément incontournable du web call center. Outre les internautes qui préfèrent envoyer un courrier électronique, elle permet de prendre en compte les demandes des internautes parvenant en dehors des plages horaires du Web Call Center. A l'instar de l'appel téléphonique, ce traitement de l'e-mail peut déboucher sur une réponse automatique. S'il s'agit d'un courrier plus spécifique, il est alors routé vers l'agent compétent qui le reçoit sur son poste de travail accompagné d'une réponse probable, retenue à l'occasion de son analyse électronique. Si la réponse suggérée lui convient, l'agent l'envoie automatiquement. S'il la trouve insatisfaisante, il la complète ou la modifie. La problématique de l'e-mail dans les centres d'appels ne se résume pas à l'e-mail entrant, sa gestion et sa réponse. Elle concerne également celle de l'e-mail sortant, en masse, à des fins informatives ou purement marketing. D'autant que l'e-mail est un support idéal pour une relation one to one non intrusive, contrairement au téléphone.

2.2.3.2. Un outil à part entière du Marketing direct

Le courrier électronique devient progressivement un outil à part entière du marketing direct sur le Web. En France, le courrier électronique reste l'usage principal de l'Internet – 76 % des réponses vont dans ce sens lors d'un sondage Taylor Nelson Sofres (Marketing Direct n°52, Janvier-Février 2001 p. 15). Et près de 75 % des dirigeants d'entreprises considèrent Internet comme un moyen pour communiquer plus efficacement avec leurs clients.

Le marketing par e-mail utilise deux canaux de communication distincts :

- les envois en masse sur un fichier d'adresses e-mail. Cette méthode peut être utilisée aussi bien pour la conquête que pour la fidélisation. Elle paraît similaire en apparence au marketing direct traditionnel cependant elle offre des possibilités nouvelles grâce à sa rapidité d'exécution et à la facilité du suivi des résultats. Mais elle pose aussi de nouvelles contraintes liées au respect de la vie privée des internautes.
- Les newsletters diffusées à périodicité régulière aux abonnés. Les lettres d'informations sont par nature un outil de fidélisation.

Le marché de l'e-mail marketing est en forte croissance et le nombre de comptes e-mails est multiplié par deux tous les mois (ce qui représente aujourd'hui environ un milliard de comptes). Il a la particularité de pouvoir toucher à la fois à l'acquisition de nouveaux clients, à la fidélisation et à la relation client. Selon le cabinet Jupiter, les principales utilisations de l'e-mail par les entreprises

américaines sur Internet sont : la fidélisation des consommateurs (61%), l'acquisition de nouveaux clients (46%), le cross et le up selling (29% chacun). En terme de répartition, avec une forte croissance en 2001, le marché de l'e-mail marketing devrait représenter 2 milliards de dollars en 2003 en fidélisation. Au niveau de l'acquisition de nouveaux clients, l'e-mail représente aujourd'hui environ 6% de la publicité on-line et devrait atteindre 10 à 15% d'ici 2003.

2.2.3.3. *Avantages et faiblesses de l'E-Mail*

- **Les avantages de l'E-Mail**

Le courrier électronique est un des outils les plus puissants et les plus utilisés d'Internet et peut donner lieu à de nombreuses applications marketing. Parmi ses avantages par rapport au courrier postal traditionnel, son coût global (coût d'envoi, frais de réalisation et coût de reproduction) est très faible, le délai d'acheminement est quasiment instantané et la réactivité est facilitée car la personne qui reçoit le message peut y répondre d'un simple clic. L'e-mail possède également l'avantage de permettre de réaliser des tests rapidement et pour un coût faible. Ses capacités de tracking sont très fines et les résultats sont mesurables quasiment en temps réel.

La création du message et le coût de la diffusion sont extrêmement faible, sans comparaison possible avec le message en marketing direct classique. La campagne peut être préparée et exécutée en un temps très court. Et les techniques de **tracking**, grâce à l'utilisation des liens URL, permettent un calcul précis des retours, du taux de transformation et des coûts.

- **Les faiblesses et problèmes déontologiques de l'E-Mail**

Face à ces points forts, l'e-mail possède également ses faiblesses. Sa diffusion et son utilisation sont encore restreintes car tous les français ne disposent pas d'une (ou plusieurs) adresse électronique. De plus, hormis le fait que le taux d'équipement en adresse électronique est encore faible (bien que croissant !), son utilisation est très irrégulière et la fiabilité limitée. Les pertes d'e-mail ne sont pas si fréquentes mais c'est encore un moyen de communication moins fiable que le courrier traditionnel. Les systèmes avec accusés de réception sont encore peu utilisés. On notera également que l'adresse du destinataire est incertaine, certains foyers se partageant la même adresse électronique, et le taux de NPAI (N'habite Pas à l'Adresse Indiquée) est plus fort que pour le courrier traditionnel. Le changement de fournisseur d'accès ou d'entreprise génère un changement d'adresse et les adresses gratuites non utilisées pendant une certaine période sont désactivées.

A certaines contraintes techniques (taille, temps de chargement, logiciel...), s'ajoute la contrainte d'obtenir l'accord préalable des destinataires. Cet accord sera articulé en plusieurs niveaux dits de "**permission**". Les violations du niveau de permission accordé et les envois sans accord préalable, les "**spams**" représentent la plus grande tare de ce mode de communication. La frontière entre le spam et les pratiques de marketing de la permission est loin d'être établie. De plus, les avis et définitions des professionnels du domaine divergent. Spam, opt-out, **opt-in** et double opt-in : que cachent ces termes ? Le spam consiste à envoyer massivement des e-mails promotionnels à des personnes avec lesquelles

l'expéditeur ou l'annonceur n'a jamais eu de contact. De son côté, l'opt-out est l'utilisation d'une adresse électronique sans le consentement préalable et actif de la personne. Néanmoins, la personne a la possibilité de se désinscrire afin de ne plus recevoir d'offres par e-mail.

Autre possibilité, l'opt-in qui sous-entend le consentement actif et positif préalable de la part de l'internaute, pour recevoir des offres par e-mail, des newsletters, éventuellement selon ses centres d'intérêts. Une nuance est à faire toutefois entre l'opt-in actif où la personne qui reçoit le message coche elle-même la case, et l'opt-in passif où la case est déjà cochée. Enfin, le double opt-in implique que l'utilisateur a envoyé un message de confirmation. Le spam pratiqué par de nombreuses entreprises est dénoncé par les acteurs du domaine. Didier Farge, directeur Europe account manager de MessageMedia Europe indique que *" le permission marketing ne consiste pas simplement à envoyer des messages publicitaires à ceux qui ont donné leur accord, mais c'est aussi respecter les préférences et centres d'intérêt des internautes, et établir un dialogue tout en respectant le niveau progressif de permission qui est accordé "*. Par ailleurs, il précise que *" le spam est une utilisation détournée de l'e-mail "*.

L'évolution du marketing direct vers le marketing par e-mail est aussi caractérisée par un transfert de la quantité vers la qualité. Le marketing par e-mail ne doit pas être considéré comme de la publicité mais comme un dialogue personnalisé en ligne. L'e-mail est intrusif et actif.

2.2.4. Les Web-Call Centers : l'alliance de la téléphonie et du Web

La fonction de service au client est celle qui a le plus de contact avec les clients et prospects. Etude des incidents, des réclamations et des appels est une source inépuisable de pistes d'amélioration des offres existantes et de création de nouveaux produits. Les questions, les problèmes rencontrés permettent d'anticiper un problème de fabrication et de faire de la maintenance préventive. Les services après-vente doivent être capables :

- d'apporter des solutions aux clients
- de fournir des conseils pour la mise en service ou l'utilisation d'un produit
- de diagnostiquer la défaillance du produit
- de mesurer le type d'intervention nécessaire

Le Web va servir à améliorer les services clients.

2.2.4.1. Du CTI à l'intégration du Web

Le centre d'appel représente aux yeux des clients de l'entreprise l'entreprise elle-même. Les critères qui déterminent l'efficacité d'un centre d'appels, comme le temps de réponse ou l'aiguillage efficace des appels entrants, doivent être bien maîtrisés. Le call center permet de maintenir la relation avec le client en réservant une composante humaine forte à la relation.

Les sociétés qui gèrent de gros volumes d'appels et plusieurs dizaines de téléopérateurs n'hésitent plus à coupler téléphonie et informatique (CTI : Computer Téléphonie Intégration). La CTI consiste à gérer deux types de données :

- les données qui proviennent du réseau téléphonique ou de PABX : le numéro de l'appelant et le numéro appelé, l'origine géographique de l'appel, le type d'appel.
- les données gérées par le serveur dans sa base de données sur les clients et les interlocuteurs internes.

En fonction de toutes ses informations, le serveur se fonde sur des scénarios préétablis pour déterminer les actions à effectuer.

La liaison CTI améliore la relation pour les appels entrants et les appels sortants. Elle permet :

- une rapidité de réaction
- une personnalisation des contacts
- une meilleure accessibilité
- une facilité de transfert
- une automatisation des tâches
- une meilleure traçabilité
- une meilleure productivité pour les appels sortants

Le couplage des call centers et de l'Internet devient de plus en plus incontournable. Le client aura de plus en plus le choix de sélectionner le canal d'interaction : le client doit pouvoir obtenir les informations par le web ou par un interlocuteur. Mais si après avoir choisi son produit, il souhaite passer sa commande de vive voix, il faut lui laisser la possibilité de changer facilement de canal à partir du web.

2.2.4.2. Une présence humaine

Internet peut tout : personnaliser des contenus, automatiser les transactions... Sauf, peut être remplacer une chose : le coté humain. Quand on voit que des programmeurs informaticiens s'ingénient à créer un personnage virtuel permettant de remplacer le classement purement informatique des données, alors que tout porte justement à automatiser l'ensemble des processus... Statistiquement selon le cabinet Mercer Management Consulting 38 % des internautes ont toujours besoin d'un contact avec un vendeur pour effectuer leur achat en ligne... Pourtant des solutions mises en place comme la voix sur IP permettant à l'internaute d'entrer en contact directement avec le site de commerce (sans pour autant nécessiter deux lignes téléphoniques) n'ont encore que peu de succès. Promod a même abandonné cette solution après avoir tenté de l'intégrer à ses services. Chez la Redoute, on est toutefois optimiste : le web call center améliorerait nettement le taux de transformation... Tout de même une chose certaine, l'homme a besoin de l'homme. Ce qui explique peut être le succès du **Click and Mortar**.

38 % des internautes français ont besoin d'un contact humain avec un vendeur lors de leurs processus d'achat en ligne.

Source : Mercer Management Consulting

2.2.4.3. Différentes techniques au service du client

Les entreprises vont unifier ces deux canaux de communication Web et téléphonie en un seul point de contact pour les clients. Le principe en est très simple : le client connecté au serveur web qui souhaite

obtenir des informations complémentaires peut parler à tout moment à un téléopérateur. En intégrant des boutons sur le site (boutons d'aide en ligne personnalisés), on peut offrir la possibilité à l'internaute d'entre en contact en relation directe avec un webconseiller.

Le système transmet également au téléopérateur l'identification de l'appelant, le dossier des transactions précédentes et le déroulement de la session en cours. Le client se trouve alors en téléconférence ou sur son téléphone avec le téléopérateur, qui peut lui adresser des pages web ou valider sa commande. Un formulaire peut permettre à l'internaute, entre autres de choisir le mode de communication avec le téléconseiller, à savoir : contact téléphonique et/ou chat. De même, les modules web de self-service offrent au client la possibilité de consulter leur dossier de façon personnalisée ou encore de s'autodépanner. Si le client ne peut se débrouiller seul, on lui offre la possibilité de contacter directement le centre d'appels par e-mail, en laissant une demande de rappel, en entrant directement en contact par **call through**, c'est à dire en véhiculant sa voix sur IP.

Ainsi les différentes technologies du web Call Center sont nombreuses :

Avec le **call me back**, l'internaute demande à être rappelé sur le numéro de téléphone qu'il a communiqué dans le formulaire. Il a aussi la possibilité de choisir une heure précise pour être appelé. Le **call me now** permet d'établir un contact humain avec le client et de mettre en œuvre les techniques de ventes classiques afin de finaliser l'achat.

Cette assistance peut également être optimisée grâce à la technique du **shared browsing**, qui consiste à prendre la main sur l'écran du visiteur du site. L'agent peut ainsi accompagner l'internaute dans la visite du site, lui signaler les promotions du moment, ainsi que d'autres services susceptibles de correspondre à ses centres d'intérêts. Le téléconseiller peut aussi envoyer à son interlocuteur des pages html complémentaires par système de "push".

Un exemple du **co-browsing**, l'entreprise française IB-Soft, éditeur d'un ensemble d'outils d'aide à la vente et au service par Internet, d'ailleurs récompensée au cours de l'évènement Net20001, commercialise un produit permettant à une entreprise de proposer des Web démos à ses prospects.

Plutôt que d'envoyer un commercial chez un client, ce qui est parfois un peu lourd à supporter financièrement, le commercial prend rendez-vous par téléphone avec son client, lui indique un code d'accès au serveur, spécifique à cette démonstration, et lui présente son produit ou son service au téléphone, tout en faisant défiler les informations (présentation Powerpoint, photos, textes), simultanément sur les deux écrans. La démonstration est bien entendue interactive, le prospect et le commercial ont tous les deux à plusieurs centaines de kilomètres l'un de l'autre, accès en même temps la page Web. Une telle application peut véritablement révolutionner la façon de vendre.

Autre application dans le domaine du service, un client peut être guidé en temps réel au travers d'un site web, tout en dialoguant au téléphone. Son interlocuteur peut même remplir un bon de commande à sa place et le lui faire valider sur son écran, à distance. Tout ceci est aussi du E-CRM, notion qu'il ne faut pas limiter à la gestion des e-mails et à la personnalisation des pages web.

Mais la communication en temps réel reste encore le mieux. D'abord par un échange interactif de texte en mode **chat**, qui permet au téléopérateur de communiquer avec son client par clavier interposé.

Ensuite, grâce à la technologie de transmission de la voix sur Internet, dite de **web call through** ou le **push to talk**, l'internaute disposant d'un PC multimédia et d'une fonction de voix sur IP entre en contact avec un téléconseiller.

Enfin, la visiophonie rajoute au dialogue téléphonique avec le téléconseiller via la vue de ce dernier à l'écran. On reconstitue ainsi l'acte de vente en magasin sur le web.

Reste que la conversation sur Internet, qu'elle soit visuelle ou sonore, nécessite encore des connexions hauts débits et qu'à l'heure actuelle, encore très peu de consommateurs sont raccordés à l'Internet rapide.

Les avantages de la mise en place d'une solution de Web Contact :

- augmenter l'activité du site
- élargir les moyens d'être contacté
- accéder à de nouvelles cibles
- renseigner la base de données avec des informations fiables et précises

Conclusion Partie 2 :

Internet est le média privilégié pour le développement de nouvelles offres clients (personnalisation des pages d'accueil des sites web, simulations en ligne), l'évolution des outils de CRM (interfaçage avec les navigateurs Web, fonctionnalités click to call...) et le transfert de tâches de l'entreprise vers le client (self customer care).

Avant Internet, des avancées avaient été faites dans différents domaines, notamment dans l'automatisation des forces de ventes ou les centres d'appels. Mais tous les canaux d'interaction avec le client restaient relativement indépendants et ne communiquaient pas facilement entre eux. Internet a permis aux entreprises de se libérer des contraintes que leur imposait leur réseau et de partager un espace de communication. Il a aussi permis de faire sauter le verrou des îlots de données que constituaient les bases de données. Internet joue ce rôle d'infrastructure de gestion et de partage des données.



~~3. L'E-CRM, le graal du CRM ?~~

Média de personnalisation par excellence, l'Internet ouvre de nouvelles perspectives dans la gestion de la relation client. Mais en est-il pour autant une révolution du CRM ? N'en est-il pas plutôt un prolongement adapté aux spécificités de l'univers Internet ?

3.1. L'E-CRM : une révolution du CRM ?

3.1.1. Un bémol à cette révolution ?

Outre son rôle informatif, le Web a prouvé son efficacité pour assurer deux missions jadis propres au centre d'appels : définir le profil du client (notamment grâce aux cookies) et supporter une relation marketing personnalisée. Cependant, il faut apporter un bémol à cette "révolution du Web" pour le CRM.

En France, le commerce électronique démarre lentement. Il ne représente encore que 0,005 % du chiffre d'affaires des ventes de détail. A l'heure actuelle, les principales réticences à l'achat en ligne portent sur la sécurité du paiement : c'est l'avis de 67 % des 1500 internautes interrogés en septembre 2000 par le Credoc. Les autres freins cités sont dans un ordre décroissant, le surcoût lié à la livraison (50 %), la réutilisation possible des données personnelles (47 %), les interrogations sur le service après-vente (44 %), le délai de livraison (25 %) et l'absence de relation commerciale face à face (23 %). Ainsi si les grandes marques mettent en place des sites Internet et des web call centers, ce n'est certes pas pour vendre plus, mais pour disposer d'une base d'informations enrichie de données prospects et clients, afin de mieux les connaître et les fidéliser. Passer ainsi du marketing direct au marketing one to one.

3.1.2. L'E-CRM : une extension du CRM

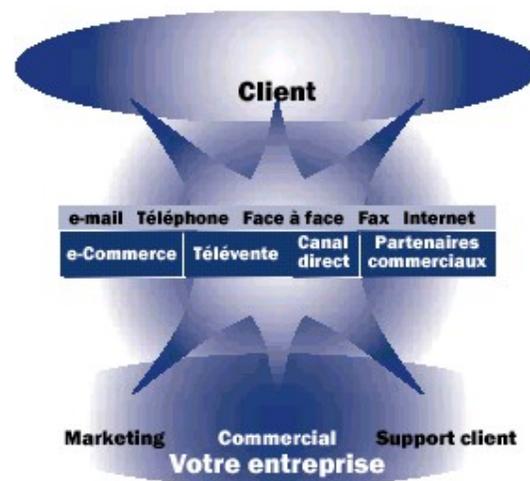
Pour gagner des parts de marché, les entreprises veulent connaître leurs clients afin de mieux les satisfaire. Une démarche qui passe par le partage d'informations et la multiplication des canaux de communication. Rôle d'Internet : renforcer la relation one to one et élargir la clientèle.

La lettre "e" a été ajoutée afin de préciser qu'il s'agit des mêmes processus que le CRM transposés au monde de l'Internet. Cette version "tout-électronique" du CRM présente l'avantage d'être plus interactive et de permettre l'automatisation de la remontée des données. En revanche la quantité de données collectées sur les clients est très importante et nécessite des architectures informatiques et des logiciels très performants.

L'arrivée massive des technologies Internet a encore accéléré les interactions avec le client, qui peut demander un produit, poser des questions ou se plaindre quasi instantanément. Plus il existe de nouveaux médias, plus les délais de réponse doivent être courts. Le E-CRM est une évolution logique d'un marché émergent, sur lequel il y a pléthore d'offre. A écouter certains acteurs du marché, le E-CRM serait une découverte récente, susceptible de bouleverser encore une fois les processus de l'entreprise et d'y apporter de nouveaux logiciels. Certes, ces deux assertions sont exactes, mais le E-CRM n'en reste pas moins un simple canal de communication d'une entreprise avec ses clients, d'autres sont arrivés peu à peu, le courrier, le téléphone, la télécopie, et maintenant les deux principales applications de l'Internet que sont l'e-mail et le web prennent leur place, comme canal de dialogue d'une entreprise avec ses clients. Il serait d'ailleurs erroné de se limiter à ses deux applications. Le "chat" permet de dialoguer en temps réel avec ses clients. La "co-navigation", "co-browsing" fait partie de ces innovations (Cf. § 2.2.4.3. *Différentes techniques au service du client*).

L'E-CRM est une révolution, mais plus dans les nouvelles applications qu'il permet d'inventer. Lorsque pour la première fois il y a des dizaines d'années, on a utilisé le téléphone pour vendre un produit, c'était également une révolution. L'E-CRM est en fait, l'extension du CRM adaptée à la nouvelle économie. Le CRM tire parti des technologies de centre d'appel et de marketing direct pour commercialiser des produits et des services en masse à des petits sous-segments de marché. L'E-CRM prolonge cette technologie en utilisant des techniques de segmentation et d'analyse de nouvelle génération, des données de relation client exhaustives, des communications multicanaux (Internet, monde sans fil, voix) et des interactions personnalisées pour commercialiser des produits et des services sur des segments de plus en plus précis.

Schéma 12 : Les différents canaux de la gestion de la relation client



Source : Microsoft

3.1.3. L'E-CRM complexifie le CRM

En fait, piloter la donnée et la transmettre à tous les canaux de manière homogène devient une tâche de plus en plus complexe. Bref, au lieu de simplifier la relation entre les entreprises et leurs clients, Internet a encore complexifié ce schéma de base. Il faut non seulement adresser son client de la manière la plus précise possible, mais cette action doit avoir lieu instantanément. Le E-CRM ne doit en aucune manière être considéré comme un modèle en soi, capable de révolutionner la communication entre sociétés et clients. Internet est de plus un univers impitoyable où l'on est souvent à un clic de ses concurrents et où la fidélisation constitue désormais un enjeu essentiel. La tendance lourde est plutôt à réintégrer les projets Internet dans le cadre d'une stratégie multicanal. En fait, le marché aimerait disposer d'un outil capable de gérer la totalité du cercle vertueux qu'est censé représenter le CRM. Cet ensemble d'actions doit en effet permettre au prospect de devenir client et surtout de le rester. Or, l'ordre des actions dans le cercle du CRM (prospection, fulfillment, marketing, vente, recouvrement, service après-vente et fidélisation).

Le E-CRM ne veut rien dire. On a certes rajouté le web et les mails, mais ce ne sont que des canaux supplémentaires pour un même problème. L'Internet ne permettra jamais de fidéliser et de conquérir de nouveaux clients si l'entreprise n'a pas amorcé en interne une véritable stratégie de fond en termes de gestion de la relation client. L'approche fonctionnelle de la gestion de la relation client est indissociable de la technologie. Mais les bases de données, les datawarehouses, les centres de contact et l'Internet ne doivent être que des outils au service d'une stratégie globale de GRC. L'investissement technologique ne sera jamais une fin en soi.

3.2. Une technologie risquée et complexe à mettre en place

Le CRM et l'E-CRM constituent un instrument de conquête et de fidélisation efficace à condition de savoir les utiliser.

3.2.1. Un investissement important

La gestion de la relation client, plus connue sous son acronyme anglais CRM (Customer Relationship Management) s'impose peu à peu dans l'entreprise. La mise en place d'un CRM dans l'entreprise est une opération complexe. "C'est un projet qui dure en moyenne dix mois et coûte de 25 000 à 50 000 euros par utilisation sur 3 ans" déclare Gilles Venturi, PDG de Soft Computing.

Toutes les fonctions relatives aux clients sont touchées : le marketing, les ventes et les services clients. L'implantation d'un CRM s'inscrit en outre dans une logique " multicanaux " (qui associe les centres d'appels téléphoniques, Internet et les forces de vente traditionnelle). Les projets CRM représentent des budgets importants dans lesquels la part du logiciel est faible. Les études montrent la répartition suivante des dépenses dans la mise en œuvre d'un projet CRM : Source IDC et Cap Gemini Ernst and Young 2000

- 33 % pour l'acquisition du matériel, logiciel et réseau
- 25 % pour l'intégration
- 21 % pour la formation
- 19 % pour le consulting

Elles soulignent bien que le coût des logiciels n'est pas l'élément le plus important du projet.

3.2.2. Un risque d'échecs élevé

Une enquête menée par Datamonitor pour Peoplesoft sur trois cents responsables de centres d'appels européens implantés dans sept pays a permis de mesurer l'utilisation des logiciels de gestion des call centers avec accès au web et l'impact du multimédia sur ces centres de contacts (Centres d'appels n°23 p.52 – Février-Mars 2001).

On en apprend ainsi qu'en France, 40 % de ces responsables ne peuvent pas accéder à tous les aspects de l'historique de leurs clients avec leur logiciel de e-crm. Peu de problème pour les services publics (70 %), le tourisme (65 %) et les télécoms (62 %). Par contre, alerte dans l'assurance (55 %), la banque (52 %) et les technologies (38%), tous secteurs censés pourtant avoir besoin de profits clients précis. Pour Kathleen Klasnic, responsable du programme européen de datamonitor, "l'échec des services clients sur le Web coûte 1,44 milliards de dollars par an (10 MF) aux entreprises européennes". En

effet, avec 70 % des transactions en ligne abandonnées avant de passer à l'acte d'achat, il est temps pour les entreprises de se doter d'outils efficaces de gestion de la relation client en ligne.

3.2.3. Des causes d'échecs nombreuses

Selon le Gartner Group, 55 % des projets de CRM et plus de 70 % des projets de SFA sont des échecs. Dans la plupart des cas, c'est la mise en œuvre qui est défailante.

Les causes d'échecs à l'implantation d'un projet CRM et E-CRM sont nombreuses.

Figure 13 : Les principaux obstacles à l'implantation d'une stratégie CRM et E-CRM Europe et Etats Unis



Source Alcatel : Etude IDC et Cap Gemini Ernst and Young 2000

La première difficulté rencontrée est **la résistance au changement**.

Il demeure des obstacles à franchir avant de pouvoir implanter une démarche CRM. Les premières des difficultés rencontrées est la résistance au changement (56 %), suivie de la difficulté à calculer un retour sur investissement des solutions déployées (42 %), l'importance du budget du projet CRM (38 %), une stratégie mal définie (36 %), et enfin la difficulté à évaluer les avantages apportés par une telle solution. Le logiciel choisi va certainement bouleverser les manières de travailler du ou des services qu'il va équiper. Mieux vaut s'assurer qu'il sera bien accepté par ses utilisateurs en leur montrant les bénéfices qu'il va engendrer pour eux-mêmes et l'ensemble de l'entreprise. La première cause d'échec d'un projet CRM est l'absence d'utilisation de l'outil, rappelle Laurent Cornu (IBM Global Services) (Marketing Direct n°52 Janv-Fev 2001)

Un CRM est un système d'information coûteux. Mais les résultats semblent être à la mesure des investissements. Son implantation s'accompagne d'une augmentation de 42 % des ventes et d'une diminution de 35 % des coûts commerciaux, selon une étude du cabinet ITG. La satisfaction client est améliorée ce qui se traduit par une progression de 30 % du nombre de clients qui commandent et une augmentation de 28 % du montant des commandes selon une étude de NCR.

3.3. Comment adopter une stratégie d'E-CRM et éviter les principales causes d'échecs ?

" Internet est au marketing ce que le violon est à la musique : insupportable dans les mains d'un novice, il confine à la pure magie dans celles d'un virtuose. " Microstrategy

3.3.1. Comment éviter les principales causes d'échecs ?

3.3.1.1. La conduite du changement

Appréhender ce que sera la relation client pour les entreprises qui vont aborder le e-business en utilisant tous les supports des nouvelles technologies -Internet, TV interactive, WAP, call center, help desk - revient à mettre en place un programme de Customer Relationship Management (CRM) qui regroupe la gestion des opérations de marketing, l'aide à la vente, le service client, le centre d'appels ou le help desk et définir les applications de back office qui interviennent dans l'optimisation de la CRM tout en opérant la mutation vers une entreprise intégrée, plus performante, plus réactive, capable de gérer et de traiter les informations issues d'une visite sur son site web, capable de proposer un service ou un produit à un client ou un groupe de clients parfaitement identifiés. C'est le défi que devront relever les entreprises dans les cinq prochaines années : passer d'un site Internet de deuxième génération sans valeur ajoutée à une entreprise qui a fait le choix du business intégration pour placer le client au cœur de son entreprise.

De la présentation du produit au marketing direct en passant par le e-business. Les e-solutions existent pour faire d'un site Internet, d'un call center un puissant outil commercial qui va alimenter la base d'information client du Marketing et être son gisement d'information. La solution n'est pas le plus beau site, c'est le plus beau back office, celui qui contient toutes les clés stratégiques de l'entreprise : Business Intelligence, call center, Help desk, programme de cross et de up-selling, Datamining, Data warehousing, PGI, EAI (Enterprise Application Intégration) couplage CRM et PGI, EBPP (Electronic Bill Presentment and Payment), EDI (Electronic Data Interchange), Groupware, - Knowledge management, Supply Chain Management, technologie WAP.

Les entreprises ont aujourd'hui les moyens de mettre leurs clients au cœur de leur organisation. Cela signifie pour une majorité d'entre elles une réflexion sur : son organisation, ses processus, ses ressources humaines, ses moyens technologiques, systèmes d'information, Réseaux, télécoms.

Comment motiver les collaborateurs de l'entreprise ?

"Aujourd'hui, nous observons 70 % d'échecs dans l'implantation d'outils de gestion des forces de vente. On peut dans la plupart des cas, les imputer au manque d'organisation en interne pour accompagner la mise en œuvre " affirme Nicolas Hubert, chez Cambridge Partner. (E +, l'usine Nouvelle, n°4 Mars 2001 pp. 46-58). En automatisant les processus de vente, les progiciels de gestion des commerciaux génèrent un changement de culture dans l'entreprise. On ne peut demander à des hommes de terrain indépendants de partager du jour au lendemain avec l'ensemble de l'entreprise les connaissances et l'intimité qu'ils ont parfois mis des années à créer avec leur client. Il faut d'abord prouver l'utilité de la démarche avant de solliciter les collaborateurs de l'entreprise.

3.3.1.2. Les 5 pétales du CRM

Une certaine méthodologie doit être respectée pour éviter les principales causes d'échecs. La stratégie CRM doit s'approcher selon 5 grandes étapes distinctes à ne pas occulter :

- la capitalisation de la connaissance client qui cherche à mieux connaître et comprendre le client et utilise des outils tels que le datamining
- la stratégie relationnelle client qui cherche à associer la meilleure offre possible aux clients et à créer de la valeur ajoutée
- la gestion des accès au client qui gère les différents canaux d'interaction avec le client
- l'intégration des processus client avec le système d'information existant
- le suivi et la fidélisation du client

Des techniques de management sont indispensables. Ainsi tout connaître en permanence (Knowledge Management), leur "parler" (Intranet, Extranet), réagir rapidement à leurs demandes (CRM) sont à la base de n'importe quel métier dans un environnement exacerbé.

3.3.1.2. Les erreurs à éviter

Les erreurs les plus graves à éviter absolument lors de la mise en place d'un projet de relation client sont :

- **mettre l'accent** sur le web au détriment des autres canaux d'interaction avec le client
- **lancer** des investissements limités à la technologie
- **négliger** l'analyse des données clientèle
- **dédaigner** les systèmes de mesure de qualité

3.3.2. Les règles d'or à respecter pour un projet CRM et E-CRM

4 conseils peuvent être formulés pour bien choisir son logiciel de CRM :

- **savoir de quoi on parle** : Le CRM est un domaine vaste. Il existe de très bons logiciels sur certaines segments, qui ne le sont pas pour les autres fonctions. Il faut avoir une vision claire de sa stratégie client et bien définir les besoins et définir si l'on souhaite un produit capable de gérer l'ensemble de la relation client ou seulement un aspect spécifique.
- **Définir une stratégie globale** : une démarche CRM relève d'abord d'une gestion du changement avant d'être un projet technologique. Il faut faire adhérer les utilisateurs aux outils qu'on veut mettre en place et étudier la faisabilité technique par rapport à l'existant.
- **Se faire aider par des spécialistes** : L'entreprise aurait besoin de s'adjoindre les services d'un consultant qui l'aidera à se poser les bonnes questions et y voir clair dans une offre compliquée et pléthorique. Il est indispensable de se faire accompagner dans la démarche. En amont, avec des consultants qui aideront à définir la stratégie. En aval, avec de l'intégration, qui est un métier à part entière. Mais attention, consulting et intégration d'un logiciel accroissent les coûts d'une démarche CRM.
- **Prévoir un budget en fonction des objectifs.**

Mais bien choisir son logiciel ne suffit pas, des règles existent lors de la mise en place d'un projet CRM et E-CRM :

3.3.2.1. Bien définir le périmètre de l'application

Adopter un logiciel de gestion de la relation client ne s'improvise pas. Cela reste une entreprise complexe et difficile. Pourtant les échecs ne dissuadent pas les candidats de s'y essayer. Car les bénéfices sont énormes. Mais pour atteindre cet objectif, le chemin est long. En premier lieu, il faut commencer par comprendre ce qui est important pour le client et ce qui ne l'est pas. Avant toute chose, il faut **bien définir le périmètre de l'application** avec un **management du changement** car la gestion de la relation client est synonyme de bouleversements dans l'entreprise. Les processus des divisions du marketing, du commercial et des services sont souvent revus en profondeur. La refonte des processus précède souvent la mise en place du logiciel. Car le nouvel outil censé répondre à la problématique client de toute l'entreprise, remplace souvent des outils partiels, techniquement obsolètes, qui ne donnent pas une vision unifiée de celui-ci. Tous les processus sont donc à redéfinir à partir d'une nouvelle perspective. D'où un reengineering lourd, nécessitant un accompagnement approprié à chaque étape du projet : communication interne pour faciliter l'acceptation de l'outil et infuser la culture client, formations métier et formations à l'outil, aide à l'appropriation de l'outil, mise en place d'un comité de pilotage... Ces mesures permettent d'éviter un rejet, particulièrement fréquent avec les commerciaux.

3.3.2.2. Motiver en priorité les commerciaux

Il faut ainsi **motiver en priorité les commerciaux**.

Peu organisés et très nomades, ces derniers rechignent souvent à travailler avec ce type de logiciel. Certaines composantes logicielles d'une démarche GRC, comme les outils d'automatisation du travail de la force de vente peuvent passer pour des outils de contrôle contraignants pour les commerciaux. Il est nécessaire d'associer les utilisateurs à la démarche en leur démontrant les apports de l'outil dans leur travail quotidien.

3.3.2.3. Intégrer la multiplication des canaux

Il faut intégrer la multiplication des canaux. Dans le même temps, cette démarche gagne en complexité lorsqu'il faut intégrer un nouveau canal d'interaction avec le client. Avec l'essor de l'e-business, de nombreuses entreprises devront se réorganiser tôt ou tard pour intégrer ces nouveaux modes d'interaction avec le client, mais elles devront aussi adapter chaque canal à la valeur ajoutée des transactions. Les ventes à faible valeur ajoutée devront être redirigées vers les canaux électroniques, les autres vers des structures de type centre d'appels. Chez les opérateurs de téléphonie mobile, équipés jusque là de centre appels, ce problème devient même une question de survie : chaque appel client revient entre 30 et 40 francs et les opérateurs en reçoivent plus de 10000 par jour. Alors comment les limiter sans nuire à la qualité de service ? Bouygues Telecom a choisi de mettre en place une solution offrant des prestations en self-service via Internet ayant pour but de décharger d'autant le centre d'appels, qui peut alors consacrer ses ressources à l'acquisition de nouveaux clients ou à la vente de nouveaux services.

3.3.2.4. Répondre aux besoins fonctionnels de l'entreprise

De plus, le choix du logiciel doit être fait en fonction du **besoin fonctionnel de l'entreprise**, et surtout de l'existant. Le choix de l'outil doit aussi tenir compte des limites inhérentes à tous les logiciels du marché. Composés de centaines de modules, ces derniers couvrent rarement tous les besoins de l'entreprise. De telles faiblesses obligent alors à mettre en place plusieurs outils de relation client issus d'éditeurs différents afin de répondre aux besoins de l'entreprise.

3.3.2.5. Intégrer le CRM au Système d'Information

Même si elle est délicate, **l'intégration du CRM au système d'information de l'entreprise** doit ensuite être menée, sous peine de perdre nombre de bénéfices annoncés. Avant tout le logiciel doit pouvoir communiquer avec l'ERP et la supply chain. Il est préférable de réaliser une extraction en temps différé de la base de données de l'ERP et assurer régulièrement le rafraîchissement des données extraites plutôt que de donner aux utilisateurs du CRM directement accès aux données de l'ERP. Le commercial peut ainsi savoir où en est le règlement d'une facture de son client sans perturber l'outil de gestionnaire. L'intégration avec des logiciels dédiés à des métiers spécifiques est également à prendre en compte.

En termes de systèmes d'information, cela signifie que toutes les applications (back-office et front-office) doivent être intégrées de façon à communiquer de manière fluide. Les données recueillies sur le client par les commerciaux ou par le centre d'appels sont alors disponibles en temps réel à tous les autres départements de l'entreprise en contact avec le client. Le marketing s'en sert pour segmenter sa base de clients/prospects, préparer des actions ciblées et mesurer les retours. Les offres ainsi définies vont être mises à disposition du marché sur le site de commerce électronique, enrichissant la base de données client des informations obtenues grâce à la relation interactive avec l'internaute. Enfin l'envoi des informations aux partenaires spécialistes de la fabrication ou de la livraison, permet avec la mise en place des outils du CRM de dégager une réelle valeur.

3.3.2.6. Bien évaluer le retour sur investissement

En fin de parcours, l'évaluation du retour sur investissement reste peut-être l'un des points le plus difficile à réaliser. Les sociétés lui préfèrent généralement le "benchmarking", pratique qui consiste à comparer quelques ratios de son outil de relation client à ce qui se fait le mieux chez les leaders de son secteur. Mais dans certains cas, le plus difficile sera de trouver à qui se comparer. Canal Plus, qui a mené une étude approfondie sur ses clients, n'a par exemple pas trouvé d'entreprise qui lui soit comparable dans son secteur. La mise en place d'enquêtes de satisfaction est une autre façon de mesurer la pertinence de l'investissement. C'est peut être celle qui se révèle la plus proche de la réalité. Après tout, dans un projet CRM, le client reste tout de même la personne la mieux placée pour juger de la réussite de l'entreprise. Ainsi les clés d'une démarche réussie sont de :

- **s'assurer** de l'engagement de la direction
- **accompagner** la mise en place du logiciel d'une réingénierie de l'organisation
- **assurer des formations** métier et des formations à l'outil
- **inciter** les commerciaux à travailler avec ce type d'outil

- **intégrer** (au minimum par extraction) l'ERP au logiciel de CRM

3.3.3. Les étapes à ne pas omettre pour établir une stratégie d'E-CRM

Il est nécessaire de détailler les différentes étapes de la stratégie orientée clients on line :

1- **Stratégie CRM** : Définition des objectifs en fonction des supports e-business. Il s'agit de définir la stratégie de relation clients à mettre en place dans l'entreprise. Cette démarche prend en compte la définition des objectifs globaux de l'entreprise sur tous les supports et par tous les canaux auxquels les clients ont accès : Web, Wap, Call center ou TV interactive.

2- **Segmentation des cibles e-business** : La première étape de la démarche consiste à réaliser une segmentation des cibles de clients sur ces supports : Segmenter la population des visiteurs et des clients des différentes interfaces, selon les renseignements qu'ils ont donnés (signalétique) et selon leur comportement en ligne (segmentation comportementale). Reconnaître les groupes qui correspondent à des clients ou des prospects déjà ciblés dans le cadre de la relation client (y compris les éventuels " indésirables "). Qualifier les " nouvelles cibles " potentielles, c'est à dire l'ensemble des visiteurs qualifiés qui n'étaient pas des clients cibles jusque-là mais sont de fait des prospects qualifiés à un coût très faible. Qualifier le reste du flux de manière itérative, au fur et à mesure en cherchant à capter les informations sur les visiteurs qui "passent". A l'issue de ce processus, l'entreprise dispose d'une cartographie des groupes de clients qui fréquentent les interfaces de l'entreprise. Cette segmentation devra être réactualisée au fil de l'exploitation, et notamment au fur et à mesure que vous arriverez à collecter des informations sur de nouveaux visiteurs.

3- **Matrice Objectif/Cible** : Ainsi, on peut clairement décliner la stratégie clients auprès de chaque cible afin de déterminer les priorités en termes de gestion et de pilotage de la relation clients.

4- **Mise à niveau des interfaces suivant le plan de CRM** : Ces priorités sont traduites en termes de services et de fonctionnalités sur le web ex : mettre en place un concours pour tous les internautes fidèles n'ayant jamais acheté, ou prévoir un jeu concours sur un programme de TV interactive, en laissant la possibilité aux abonnés de personnaliser les services ou les produits qu'ils désirent ; de prévoir par exemple une extension des services disponible sur la téléphonie mobile en utilisant le protocole WAP et plus tard l'UMTS sur une technologie XML. Tous ces ingrédients concourent à un meilleur positionnement et une visibilité plus claire des interfaces et par là des clients générés sur ces supports. Ce qui aboutit directement à une plus grande maniabilité des données clients pour une exploitation marketing.

5 et 6 - **L'organisation du process**, Data warehouse et Data mining : C'est la mine d'or de l'entreprise et le centre névralgique du système d'information clients. Le data warehouse ou entrepôt de stockage des données clients est la base la plus convoitée et la plus chère de l'entreprise car s'y amoncelle toutes les informations entrantes des clients issues de toutes les portes d'entrées de l'entreprise. Cependant, les données inexploitées ne valent rien encore faut t-il les traiter suivant les paramètres stratégiques pour l'entreprise -ils peuvent se réduire à des questions aussi simples que d'où vient mon client, qu'a t-il

acheté sur mon site, quand, combien de fois, avec quelle fréquence etc.... L'opération de valorisation des informations intervient dans le process du datamining. Là toutes les données sont valorisées pour être exploitée suivant divers critères d'analyse marketing où toutes les données serviront la base de connaissances du client. L'objectif (fixé dans l'étape numéro 1 prend tout son sens) majeur est d'en savoir le plus possible sur son client pour pouvoir réutiliser les données dans un processus commercial :

Information courante	Données RFM Carte d'accès Questionnaires clients Enregistrement de services clients Information Marketing Superpanel
Etudes marketing	Recensement de données Election de liste Données comportementales Localisation de ventes Expédition de données publicitaires Géomarketing
Intégration du plan de communication Marketing	Envoi personnalisé Télémarketing Marketing Direct Media
Analyses et évaluations Marketing	Profiling Clients Segmentation Prévisions, Scoring Evaluations géomarketing Estimation du potentiel marketing Life time value Perte et conquête de clients Trade marketing Planning de distribution Test marketing Suivi des ventes Evaluation des risques et potentiels Traitements segmentés Gestion/analyse des plaintes

7- **Centralisation clients** La centralisation des clients provenant de différentes interfaces de

l'entreprise est une étape indispensable à la cohérence de l'ensemble du système d'information marketing. En effet, le regroupement de toutes les informations issues du même client permettra de mieux connaître son comportement et ainsi de lui faire une offre personnalisée ou de lui présenter le service qui correspond à son profil. La centralisation des clients va bénéficier de toute la puissance du datamining pour créer des fiches d'identification, de profils et de comportements, de valeurs et de risques.

8- Centralisation des ressources de l'entreprise Réussir un projet de e-CRM qui place le client au cœur de l'entreprise revient à connecter toutes les ressources fonctionnelles de l'entreprise autour du même projet : le client. Ainsi, chaque action en direction du client doit être prise en compte d'après les paramètres clients tirés du data mining. C'est le prix de la performance pour répondre aux attentes du client. Une offre marketing doit être établie en fonction d'un profil pour répondre de façon plus ciblée au client final. Pour cela, le critère de choix est la mise à disposition des informations clients aux services de l'entreprise : commercialisation, vente, marketing.

9- Centralisation des interfaces clients L'e-CRM doit prendre en compte toutes les portes d'entrées de l'entreprise auquel le client peut avoir accès. La stratégie d'un plan CRM bien établie consistera à récupérer le maximum d'information sur son client par ces interfaces.



Conclusion

Basé sur la personnalisation du rapport client, le CRM (Customer Relationship Management) représente de l'avis de tous les spécialistes une révolution en matière de stratégie d'entreprises en cela qu'il permet de se différencier de la concurrence autrement que par le prix.

Grâce aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et notamment aux bases de données, les entreprises ont pu affiner la connaissance de leur clientèle et se rendre compte qu'il est moins coûteux et plus rentable de fidéliser un client existant que d'en recruter un nouveau. Ainsi les entreprises sont maintenant engagées dans cette stratégie de "sur-mesure" en adoptant le plus possible leurs produits aux besoins de leurs clients. Elles conjuguent les différents canaux de communication pour dialoguer avec eux, mieux les connaître et les fidéliser.

Les stratégies Relation Client intègrent tant des outils de référence que sont le marketing direct et le téléphone couplés aux bases de données, que les nouvelles opportunités qu'offrent les NTIC, Internet, web call center...

Après la gestion de la relation client par Internet, nous pouvons parler du MRM (Mobile Relationship Management). En effet, avec le développement des échanges de données par l'intermédiaire des téléphones mobiles, il devient possible de conserver un contact avec les clients même s'ils sont loin de leur e-mail.



GLOSSAIRE

Alertes L'utilisateur s'inscrit à un service d'alertes en précisant ses centres d'intérêts afin de recevoir un message électronique d'alerte lorsqu'un événement l'intéressant se produit.

Attition Désigne le fait qu'un client arrête sa relation avec son fournisseur.

Brick and Mortar Se dit des entreprises traditionnelles par opposition aux dotcoms, entreprises nées des nouvelles technologies de l'information et des communications.

Business Intelligence Il s'agit là d'outils d'aide à la décision. A partir d'information internes ou externes à l'entreprise, collectées et rassemblées dans un entrepôt de données (Datawarehouse), on utilise des outils d'analyse et de reporting pour présenter et comprendre ces informations.

Call back Le call back permet à un internaute de laisser son numéro de téléphone sur Internet pour se faire rappeler immédiatement ou en différé.

Call through Technologie permettant à un internaute sur un site de commerce électronique d'entrer en relation avec un téléopérateur (touche "push and talk") en restant connecté au site. Il peut ainsi être renseigné en direct, guidé sur le site et acheter. La communication s'établit sous protocole IP, grâce à la connexion de l'internaute.

Click and mortar Entreprise physique et sur le web

Collaborative browsing Le collaborative browsing permet à un agent d'aider en ligne un internaute. Par cette fonctionnalité, il peut prendre le contrôle du poste du client à distance, l'application est partagée.

Couplage Téléphonie informatique (CTI) Ce dispositif reliant un centre d'appel interne ou externe au système d'informatique d'une entreprise, apporte aux sociétés l'opportunité d'utiliser les ressources du système d'information (et plus récemment d'un site Internet) afin d'améliorer le service rendu aux clients et la productivité d'un centre d'appels. Ceci est rendu possible par l'automatisation de certaines tâches et la

possibilité d'instaurer une personnalisation poussée de la relation avec le client via les informations mises à disposition par ce système.

Cookies Un fichier est stocké sur le disque dur de l'utilisateur afin de mémoriser une partie de son profil, ce qui lui permettra d'être reconnu par le service Internet.

CRM (Customer Relationship Management) Ensemble des outils informatiques d'identification, de suivi et de fidélisation des clients. Lorsqu'ils utilisent les technologies Internet, on parle d'E-CRM.

Datamining Raisonnement mathématique qui permet d'analyser un gros volume de données, de différentes sources, afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses.

Datawarehouse Entrepôt de données, de formats et de sources variées, exploitables grâce aux technologies de datamining.

EAI (Enterprise System Application Integration) Système informatique permettant de faire communiquer entre elles, et avec l'extérieur, toutes les applications de l'entreprise.

EDI (Echange de données Informatisées) Echanges sécurisés de documents par voie électronique, d'ordinateur à ordinateur.

ERP (Enterprise Resource Planning) Progiciel de gestion intégrée qui gèrent les grandes fonctions d'une entreprise (finances, ressources humaines, production, ventes...)

Extranet Réseau Internet privé accessible aux clients, fournisseurs et partenaires privilégiés d'une entreprise.

Filtrage Collaboratif Recommandations de services complémentaires s'appuyant sur l'expérience

(Collaborative Filtering) des utilisateurs ayant un profil similaire. Technique de personnalisation sur Internet.

Front Office Interface visible par les consommateurs, présentant l'offre de l'entreprise incluant le marketing et la promotion.

Help Desk Service dont la fonction principale est de résoudre les problèmes des utilisateurs et de répondre aux questions posées par une base de clients internes ou externes.

Intelligence Economique Il s'agit des méthodes et outils qui permettent à une entreprise de mieux connaître et comprendre son environnement concurrentiel. L'Intelligence économique s'attache à étudier les comportements des partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs...) et à les comparer à ceux de ses concurrents.

Intégration téléphonie informatique Intégration de fonctions de téléphonie, dans des applications informatiques (Computer par exemple, pour le transfert simultané d'un appel téléphonique et de la fiche Telephony Integration) client informatique correspondante.

Knowledge Management (Gestion des connaissances) Cette pratique regroupe un ensemble d'outils qui assurent la gestion des connaissances dans l'entreprise et rendent les informations accessibles aux utilisateurs.

Life Time Value Valeur nette calculée aujourd'hui du profit que va apporter un client

Logiciel d'Automatisation des ventes Logiciels permettant aux commerciaux de gérer leur cycle de prospection et de vente : gestion des contact clients, l'élaboration et le suivi des commandes.

Mailing List L'utilisateur s'inscrit à une liste de distribution et reçoit par messagerie électronique une lettre thématique régulière.

Matching	Diffusion de contenus personnalisés suivant le profil de l'utilisateur qui s'enrichit automatiquement à chacune de ses visites.
Personnalisation	Sur un site web, stratégie consistant à proposer à l'internaute un environnement de navigation familier et adapté à ses besoins.
Push	L'utilisateur reçoit des liens ou des informations en souscrivant à des canaux ou en décrivant des alertes ou des centres d'intérêts.
One to one	Définition des règles de personnalisation suivant le profil de l'utilisateur constaté ou supposé.
Recherche par attributs	L'utilisateur effectue classiquement une requête sur un moteur de recherche tel que Voilà ou Yahoo.
Scoring	Méthode utilisée pour déterminer quels sont les clients ou prospects qui présentent la probabilité la plus forte de répondre à une offre spécifique.
SFA (Sales Automation)	Force Solutions informatiques destinées aux forces de vente (télécollecte d'information, gestion des actions, historique du client, suivi des campagnes...)
Strategic Value	Représente le potentiel d'un client que l'on est capable de garder.
Web call center	Centre d'appels étendu à la gestion des demandes de contact émanant du web
Webcasting	L'utilisateur s'abonne et sélectionne ses centres d'intérêts sur un formulaire Internet et reçoit des informations adaptées sur une page web personnalisée.
Workflow	Gestion des flux



BIBLIOGRAPHIE

1. OUVRAGES

- ALLARD P., DIRRINGER D., *La stratégie de la relation client*, Dunod
- BILLON D., TARDIEU J.M., *Les nouvelles techniques du marketing*, Collect. DCM, Top Editions
- BOREL-CLAYEUX F., BENOIT A., *Le guide du Webmarketing*, Dunod, Paris, 1999
- DON PEPPERS, *Le one to one en pratique*, Editions d'Organisation
- KOTLER et DUBOIS, *Marketing Management*, 9^{ème} éditions, Publi-Union Editions, Paris, 1997
- LEFEBURE G., VENTURI G., *Gestion de la relation client*, Editions Eyrolles, mars 2000
- MOUTON J., *Le marketing du désir*, Editions d'Organisation
- ODS Patrick, *Le Marketing en mutation*, Vuibert Entreprise 1994

2. MAGAZINES

- Centres d'appels n°23, Février-Mars 2001, pp.51-66, *Relations clients : 2001, an deux du CRM*
- Centres d'appels n°23, Février-Mars 2001, pp.79-88, *La problématique de l'E-Mail au cœur des centres d'appels*, Loic Duval
- CXP Informations n°290, 15 Janvier 2001, pp.15-49, *Dossier : Relation client*
- E + L'Usine Nouvelle n°4 Mars 2001 pp.46-58
- Informatique Entreprise n°3, Mars 2000, pp.40-45, *Internet fidélise le client*
- Informatiques Magazine n°114, Novembre 2000, pp.29-53, *Spécial CRM*, LUCAS C.
- Informatiques Magazine n°117, Décembre 2000, pp.64-66, *Personnalisation*, LICHTNER A.
- Informatiques Magazine n°119, Février 2001, pp.50-53, *IRM : les outils de la gestion de la relation client sur le Web*, DHENIN P.
- Logiciels et systèmes n°55, Février 2001, pp. 75-86, *Dossier spécial CRM Terrain*
- L'usine nouvelle n°2763, 25 janvier 2001, pp.76-80, *Se doter d'un logiciel pour maîtriser sa relation client*
- Marketing Direct n°52, Janv-Fev 2001, pp.89-123, *La GRC, proche de la maturité ?*, C.C.
- Marketing Magazine n°57, Février 2001, pp.67-80, *CRM : de la stratégie à la conversion des salariés*, SAUZAY Delphine

3. AUTRES

- **Autres sources écrites :**

Cahiers de l'Economie Digitale, La gestion de la Relation Client, Les Echos, Mai 20
Le livre blanc du CRM, Microsoft

- **Sites Internet :**

www.planeteclient.com

www.eccs.uk.com

www.idc.fr

www.winmore.fr

www.cxp.fr

www.microsoft.com

www.md-lab.com

www.emarketing.fr

www.marketing-Internet.com

www.crm.fr

www.crmcenter.com

www.centres-appels.com

www.callcenternews.com